



Avelsföreningens Hingstdepå

– kan ändrat ägande av avelsverksamheten skapa mervärden?

Kristian Pellvik

*SLU, Institutionen för ekonomi
Företagsekonomi
D-nivå, 20 poäng*

*Examensarbete 411
Uppsala 2005*

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--411--SE

Avelsföreningens Hingstdepå

– kan ändrat ägande av avelsverksamheten skapa mervärden?

Hingstdepån, a Swedish horse breeding co- operative – could a different ownership model add value to the members?

Kristian Pellvik

Handledare: Jerker Nilsson

© Kristian Pellvik

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084
ISRN SLU-EKON-EX--411--SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

Förord

Jag vill framföra ett varmt tack till ASVT, som bidragit med nödvändiga finansiella medel för studiens genomförande. Ett stort tack går även till mina kontaktpersoner på ASVT:s kontor, Ulrika Lundberg och Stefan Samuelsson, samt till alla de uppfödare, som gjort studien genomförbar genom att svara på enkätundersökningen.

Slutligen vill jag också rikta ett tack till min handledare professor Jerker Nilsson, som med sin kunskap, erfarenhet och entusiasm varit ett viktigt stöd för mig under arbetets gång.

Uppsala i augusti 2005
Kristian Pellvik

Sammanfattning

Avelsföreningen Hingstdepå (AHAB) grundades 1975 och är ett helägt dotterbolag till den ideella föreningen Avelsföreningen för den Svenska Varmblodiga Travhästen (ASVT). Föreningen riktar sig mot uppfödare av travhästar och är uppbyggt enligt den traditionella kooperationsformen, dvs. den kännetecknas av bl.a. kollektivt ägt eget kapital, öppet medlemskap och demokratisk styrning. Hingstdepåns uppgift är att tillhandahålla avelshingstar för dess medlemmar.

Denna studie syftar till att utreda hur olika kooperativa ägandestrukturer påverkar företaget och medlemmarnas nytta av det. Fyra stycken helt skilda ägarformer valdes ut för analys. Dessa är (1) kollektivt ägande genom föreningen, dvs. den nuvarande formen, (2) helt individualiserat ägande enligt en modell, som är vanlig i USA, (3) en blandform, där föreningen finns kvar som delägare samtidigt som också enskilda medlemmar och andra delägare kan förekomma samt (4) en total utförsäljning av Hingstdepån.

Det empiriska materialet har insamlats genom ett frågeformulär som skickades till 390 av medlemmarna i föreningen. De medlemmar som betäckte minst ett sto under 2004 sorterades ut och av dessa skickades formuläret till var tredje.

Studien bygger främst på transaktionskostnads-, äganderätts- och agentkostnadsteori. Teorierna används för att analysera vilka problem som kan finnas med de olika ägarformerna, under vilka förutsättningar de är ekonomiskt försvarbara och vilka faktorer som påverkar deras effektivitet.

Resultatet av studien visar att Hingstdepån med dagens ägandestruktur fyller en funktion för en majoritet av medlemmarna. De upplever relativt stora transaktionskostnader inom branschen och de flesta svarar att Hingstdepån på något sätt bidrar till att förbättra deras ekonomiska villkor. Liksom inom de flesta traditionellt organiserade kooperativa företag kan man utläsa att det i Hingstdepån finns agent- och äganderättskostnader. Dessa begränsas dock av ett litet eget kapital och en ganska homogen medlemskår med stora kunskaper om branschens funktion.

Hingstdepåns viktigaste funktion för medlemmarna torde vara företagets roll som prisdämpare på marknaden. Medlemmarnas uppfattning om företaget tyder på att man historiskt lyckats bra med denna roll. Idag finns dock ett hot mot denna funktion. Hingstdepån har de senaste åren inte haft ekonomiska förutsättningar för att kunna nyinvestera, och det ser inte heller ut som man kommer att få det inom de närmaste åren. Ett annat hot är den kraftigt reducerade marknaden. Detta ökar riskerna med att investera i avelshingstar, och minskade intäkter försvårar nyinvesteringar ytterligare.

Studien visar att det finns många positiva effekter med att individualisera ägandet i hingstarna. Intresset för denna ägandeform är dock relativt litet. Speciellt bland de riktigt små uppfödarna, vilka också utgör majoriteten. Vad intresset beror på och hur stort det egentligen är går dock inte med någon stor säkerhet att fastställa på basis av enkätresultatet. Denna ägandeform torde dock vara ett intressant alternativ för Hingstdepån att utveckla och testa intresset för framöver.

Summary

Avelsföreningens Hingstdepå (AHAB), which was founded in 1975, is a subsidiary of the non-profit horse-breeding association Avelsföreningen för den Svenska Varmblodiga Travhästen (ASVT). It is an organisation primarily for breeders of trotting horses, with its main purpose being to provide stallions for its members. AHAB has a traditional co-operative structure, which includes unallocated equity, open membership and democratic control.

The aim of this study is to explore how different ownership structures would affect the company and its value for the members. Four ownership models are chosen for analysis:

- (1) collective ownership by the association, i.e., the current form;
- (2) individual ownership, based on a model commonly used in the U.S.;
- (3) a mixed form, where the association acts as part-owner together with individual members and other investors; and
- (4) a total sell-out of Hingstdepån.

Empirical material was collected through a questionnaire, sent to 390 of the association members. Every third member who bred a mare during 2004 was selected.

The main theories underpinning the analyses are the transaction cost, property rights and agency theories. These help the identification of problems with the different ownership structures, the circumstances in which these structures are economically justified, and the factors that affect whether these structures promote efficient business activities.

The findings reveal that a majority of the members perceive some benefits from Hingstdepån with the current, collective, ownership structure. They experience relatively large transaction costs within the business area, and most members agree that Hingstdepån in some ways contributes to improving their financial situation. As in most traditionally organised co-operatives agency problems as well as property rights problem can be identified. However, problems are limited by the association's small amount of equity and by a relatively homogeneous membership with an extensive knowledge of the business.

Hingstdepån's most important task is that it contributes to a low price level. The members think that historically, the company has been successful in these endeavours. However, currently there is a threat against this function. In recent years the company's adverse financial situation has made it difficult to make new investments, and no improvement can be expected for the coming years. Another threat is the shrinking market. Hence, there are increasing risks with investing in stallions, and the subsequent reduced revenues impedes new investments even more.

The results of this study indicate that there are many benefits in the individualised ownership of the stallions. However, the interest in such a model is low, particularly among the small breeders who make up the majority of the membership. How low the interest actually is and the possible causes are difficult to assess from the survey. In the future, however, it may be interesting for Hingstdepån to develop such an ownership model and test it for acceptability among the members.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problem	1
1.3 Problemanalys och syfte.....	2
1.4 Uppläggnings- och tillvägagångssätt	4
2. Bransch- och företagsbeskrivning	5
2.1 Branschbeskrivning	5
2.2 ASVT	7
2.3 AHAB.....	8
3. Teori.....	10
3.1 Traditionell Kooperation	10
3.2 Internentreprenöriell Kooperation.....	14
3.3 Externentreprenöriell Kooperation.....	15
3.4 Teoretiska slutsatser	16
4. Resultat.....	18
4.1 Tillvägagångssätt.....	18
4.2 Bakgrundsfakta kring de deltagande i undersökningen	18
4.3 Frågor kopplade till transaktionskostnader	19
4.4 Frågor kopplade till agent- och äganderättsteori.....	22
4.5 Frågor kopplade till internentreprenöriell Kooperation	23
4.6 Citat från deltagande i enkätundersökningen:	24
4.6.1 Åsikter om Hingstdepån.....	24
4.6.2 Åsikter om förändringar av Hingstdepån	26
5. Analys	27
5.1 Den traditionella kooperationsformen.....	27
5.2 Den internentreprenöriella kooperationsformen	30
5.3 Den externentreprenöriella kooperationsformen.....	32
6. Diskussion och slutsatser	33
Referenser	34
Bilaga 1: Frågeformulär	35

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Avelsföreningen för Svenska Varmblodiga Travhästen (ASVT) är en ideell förening för svenska travhästuppfödare. Föreningen har ca 3700 medlemmar. Förutom att föreningen tillvaratar uppfödarnas intressen politiskt erbjuder den tjänster, som ska gagna medlemmarna. Föreningen har tre helägda dotterbolag, bl a Hingstdepån.

Hingstdepån är ett helägt aktiebolag, vars uppgift är att tillhandahålla avelshingstar. Till skillnad från de båda andra dotterbolagen (kurser, informationsmaterial o dyl respektive djurauktioner samt avelsrådgivning) verkar Hingstdepån på en konkurrensumsatt marknad. Konkurrenterna är oftast större uppfödare, som investerar i avelshingstar enskilt eller tillsammans. Dessa har en konkurrensfördel genom att de inte är lika beroende av andra uppfödarens efterfrågan efter deras hingstar.

Ett köp av en avelshingst är oftast en mångmiljonaffär och en riskfylld investering. Vid en sådan investering kalkylerar därför ägaren troligen med hög kapitalavkastning. Marknaden är dock komplex, och det kan vara svårt att veta vilket marknadsmottagande hingsten kommer att få. För att investeringen i en avelshingst ska bli lyckad krävs, förutom att den tillförs ett stort antal ston de första åren, också att avkommorna har framgång på tävlingsbanan. När en uppfödare, som avlar för avsalu, väljer en hingst, har försäljningen av blivande avkomma stor ekonomisk betydelse. Hingstens attraktionsvärde har således stor betydelse för försäljningspriset. (Andersson, 2003)

1.2 Problem

Hingstdepån finns såsom dotterföretag till ASVT därför att företaget ska ge mer nytta till medlemmarna än vad dessa skulle kunna få, om företaget inte existerade eller om det hade andra ägare. Samtidigt gäller att även konkurrenterna, under förutsättning av en välfungerande marknadsmekanism, har ett intresse av att tillgodose sina kunders efterfrågan. I det läget är det nödvändigt att Hingstdepån är en attraktiv leverantör till ASVTs medlemmar, samtidigt som företaget måste vara minst lika lönsamt som dess konkurrenter. Annars har ASVT ingen anledning att fortsätta sitt ägande i Hingstdepån.

För att Hingstdepån ska vara konkurrenskraftig krävs alltså att ASVTs medlemmar efterfrågar dess tjänster. Här finns goda och onda cirklar. Om efterfrågan faller, försvagas Hingstdepån, och därmed kommer efterfrågan att falla ytterligare – vid ökad efterfrågan uppstår en motsvarande god cirkel. I sin roll såsom ASVT-medlemmar har hästägarna intresse av att skapa en god cirkel för Hingstdepån, men den enskilde hästägaren har ingen anledning att känna solidaritet med Hingstdepån. Det finns skillnader mellan kollektiva och individuella intressen.

Därmed uppkommer frågan om hur man kan främja uppkomsten av goda cirklar för Hingstdepån genom att eventuellt modifiera dess nuvarande ägarform. Avgörande är att de enskilda medlemmarna ska ha individuella incitament att efterfråga Hingstdepåns tjänster. Såsom medlemmar i ASVT har de intresse av att Hingstdepån visar goda resultat, men detta är ett kollektivt intresse. Den enskilde kan önska att andra medlemmar anlitar Hingstdepån, samtidigt som han eller hon själv vänder sig till konkurrenterna.

Studien handlar om ASVT-medlemmarnas incitament att utnyttja Hingstdepåns tjänster. Dessa incitament är kopplade till Hingstdepåns ägarform. Sålunda kan studiens syfte preliminärt anges såsom *att utröna om alternativa ägarformer skulle kunna öka ASVT-medlemmarnas intresse av att utnyttja Hingstdepån så att företagets värde för medlemmarna ökar*. Det ska ha god lönsamhet, kunna investera löpande i nytt avelsmaterial och kunna erbjuda efterfrågade tjänster till attraktiva priser.

Det är ambitionen att studien ska utmynna i ett beslutsunderlag för ledande personer i ASVT, när dessa fattar strategiska beslut rörande Hingstdepån. Rapporten kan knappast utgöra det enda underlaget, men den bör åtminstone kunna vara ett material bland flera.

1.3 Problemanalys och syfte

Det preliminära syftet innehåller ett par centrala begrepp, vilka bör analyseras för att ett mera precist syfte ska kunna formuleras. Dessa nyckelbegrepp är *företagets värde för medlemmarna* samt *alternativa ägarformer*.

Företagets värde för medlemmarna

ASVT-medlemmarna ska ha störst möjliga nytta av sitt medlemskap. Denna nytta kan ASVT åstadkomma på olika sätt – genom lobbying, rådgivnings- och informationsverksamhet samt skilda slag av service. En typ av service är att föreningen genom Hingstdepån erbjuder avelshingstar till medlemmarna. Alla dessa typer av verksamheter måste ge ett positivt ekonomiskt utbyte för medlemmarna. Travhästägarna kan förväntas vara medlemmar i ASVT därför att de räknar med att detta förbättrar ekonomin i deras uppfödningssamverksamheter. Slutsatsen av detta är att uttrycket *företagets värde för medlemmarna* måste förstås såsom det ekonomiska värdet, såsom detta yttrar sig i medlemmarnas egna uppfödningssamverksamheter. Hingstdepån bör organiseras och drivas på ett sådant sätt att den bidrar till att medlemmens egen ekonomi förbättras.

Alternativa ägarformer

Man kan föreställa sig ett näst intill oändligt stort antal sätt att organisera Hingstdepån. För att kunna hantera denna komplexiteten är det nödvändigt att välja ut ett mindre antal ägarformer för de följande analyserna, och sådana som avviker från varandra i väsentliga hänseenden. Här väljs fyra ägarformer, nämligen (1) kollektivt ägande genom föreningen, dvs den nuvarande formen, (2) helt individualiserat ägande enligt en modell, som är vanlig i USA, (3) en blandform, där föreningen finns kvar som delägare samtidigt som också enskilda medlemmar och andra delägare kan förekomma samt (4) en total utförsäljning av Hingstdepån.

(1) Kollektivt ägande genom föreningen

Idag är Hingstdepån kollektivt ägd genom den ideella föreningen. Som medlem är man indirekt ägare till det kooperativa företaget och har möjlighet att styra det enligt den demokratiska process, som karaktäriserar traditionellt organiserade kooperativa företag. Denna modell uttrycker status quo, dvs den nuvarande ägarstrukturen.

Enligt ekonomisk teori kan kollektivt ägande vara försvarbart, om en grupp av ekonomiska aktörer upplever ett marknadsmisslyckande. Aktörerna har erfarenhet att marknadsmekanismen inte har förmåga att klara av den samordning, som är nödvändig för att de ska få en tillfredställande måluppfyllelse. Kooperativets bildande är ett sätt att skapa en bättre

fungerande marknad, sett ur medlemmarnas perspektiv. Det kan dock finnas en problematik med en kollektivt ägd organisation, nämligen att det kan vara svårt att på längre sikt bibehålla effektiviteten på en konkurrensutsatt marknad. Problemen är oftast sammankopplade med ägandestrukturen och förändringstakten på marknaderna (Nilsson och Björklund, 2003). Om Hingstdepån fortsatt ska ha denna organisationsform, ska den ge mer nytta än någon av de andra ägandestrukturerna och förväntas göra så även i en framtid. Företaget ska lösa ett marknadsmisslyckande i medlemmarnas ögon, och det ska vara möjligt för dem att styra organisationen enligt deras intressen.

(2) Individuellt ägande

I USA har det länge varit vanligt att avelshingstar "syndikeras". Med detta menas att ett antal uppfödare tillsammans köper en avelshingst. Varje delägare bli då individuell ägare till ett leveranskontrakt, som innebär att man varje år har möjlighet att tillföra ett sto till hingsten ifråga utan att betala någon avgift. Vill man inte bruka kontraktet själv kan man sälja det till någon annan. Det finns olika modeller för hur man hanterar utomstående, som vill bruka hingstens tjänster. Vanligast är dock att man låter alla eller ett begränsat antal få göra det genom att dessa betalar en avgift, som delas mellan andelsägarna. Syndikeringsmodellen har i några enstaka fall testats i Sverige, men ännu inte fått något genomslag (Andersson, 2002).

Denna modell är ett exempel på vad som i kooperationslitteraturen kallas för New Generation Cooperative-modellen (NGC) eller internentreprenöriell Kooperation. Sådana företag är helt i överensstämmelse med den generella definitionen av kooperativt företagande, dvs. de styrs och finansieras av samma individer, som nyttjar företagen. Denna form av företagande har mer än hundra år bakom sig. I Europa finns många sådana företag i branscher, där förädlingen är kapitalintensiv, t ex sockerbeter och stärkelsepotatis. När en verksamhet kännetecknas av att en stor del av kostnadsmassan utgörs av fasta kostnader, är det angeläget att man får ett högt kapacitetsutnyttjande. Bakom denna kooperationsform ligger en förutsättning om att individers engagemang ökar, ju större risktagande de upplever, dvs ju större förtjänster de kan göra och ju större deras förluster kan bli. När ägandet är helt individualiserat, ökar risktagandet, vilket borde föranleda att aktörerna ägnar desto större intresse åt att styra, övervaka och kontrollera (Nilsson och Björklund, 2003).

Denna organisationsform kan innebära att många av de problemen, som kan finnas med den traditionellt organiserade (kollektiva) kooperationsformen, försvinner eller minskar. För att syndikeringsformen ska lyckas krävs dock att marknaden är lämpad för denna och att ägarna är villiga att satsa mycket kapital och ta stora risker samtidigt som de har stora vinstchanser (Nilsson och Björklund, 2003). Inom ramen för denna modell kan föreningen fortsatt spela en roll, men inte såsom ägare utan snarare såsom samordnare. Föreningen skulle kunna agera för att etablera syndikat för dess medlemmar, och eventuellt också driva och administrera verksamheterna.

(3) Kombinerat ägande

Man kan i större utsträckning individualisera ägandet i företaget, men ändå behålla aktiemajoriteten inom föreningen och på så vis behålla också den styrande makten. Detta alternativ är en mellanform av de två ovanstående. Avgörande i detta scenario är att det anses vara viktigt att kontrollen över Hingstdepån fortsatt finns kvar hos kollektivet. Vilka de andra delägarna kan bli har förvisso stor betydelse. Det kan röra sig om att vissa medlemmar blir delägare men också att helt utanförstående intressen kommer in.

Generellt gäller att blandat ägande har genomgripande konsekvenser för hur företaget styrs. Kapitalavkastning måste bli det överordnade företagsmålet, medan en medlemsnytta endast

kan åstadkommas genom föreningen. Sett ur medlemmarnas perspektiv blir företaget en aktör på marknaden liksom alla andra avelsföretag.

(4) Avyttring av Hingstdepån

Det sista alternativet är att föreningen helt säljer av bolaget. Detta är en lösning förutsatt att, hur man än utformar ägandestrukturen kan inte kollektivet skapa mer ekonomisk nytta för medlemmarna än om det inte existerade. Vem som skulle kunna bli Hingsdepåns nya ägare är underordnat, och det kan också tänkas att företaget inte alls finns kvar.

Definitivt syfte

Det preliminära syftet kan nu ges en mera precis formulering: *Studiens syfte är att utröna om en ändring av ägandeformen för Hingstdepån skulle kunna öka företagets ekonomiska värde för ASVTs medlemmar, varvid fyra alternativa ägandeformer övervägs, nämligen status quo (kollektivt ägo genom föreningen), syndikering (individuellt ägande av enskilda medlemmar enligt en New Generation Cooperative modell), en blandform av dessa båda samt en avyttring av Hingstdepån.*

Med hjälp av teoretiska och empiriska analyser ska studien utreda de olika scenariernas påverkan på medlemmarnas ekonomiska nytta av Hingstdepåns existens. Analyserna omfattar såväl positiva som negativa effekter.

1.4 Uppläggning och tillvägagångssätt

I det närmast följande kapitlet redovisas beskrivningar av branschen och särskilt av föreningen ASVT och dess dotterföretag Hingstdepån.

De fyra alternativa ägandeformerna presenteras i mera detalj i *kapitel 3*. Där följer en teoretisk genomgång av dessa, inkluderande specificering av under vilka villkor var och en av dem är ekonomiskt försvarbar, vilka problem som är förbundna med dem och skilda varianter av dem.

Teorigenomgången utmynnar i att ett antal frågeställningar identifieras. Dessa kan betraktas som delfrågor i relation till syftet, dvs de måste besvaras för att studiens syfte ska kunna uppfyllas. Frågeställningarna indikerar vilka behov av ytterligare information som behövs för att kunna bedöma de fyra ägandeformerna. Sålunda leder detta fram till ett frågeformulär konstrueras. Detta frågeformulär används i en enkät, riktad till medlemmarna.

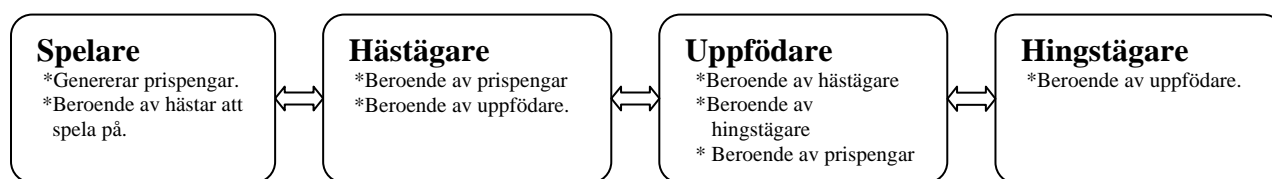
Kapitel 4 redogör för resultaten av enkäten, medan *kapitel 5* är en analys av dessa enkätresultat. Här tolkas dessa resultat i de teoretiska termer, som presenteras i *kapitel 3*. På basis av dessa analyser följer en diskussion och slutsatser dras i *kapitel 6*. I det kapitlet följer också rekommendationer för beslutsfattarna i ASVT.

2. Bransch- och företagsbeskrivning

2.1 Branschbeskrivning

Travhästbranschen är en miljardindustri, som sysselsätter tiotusentals människor. Enligt en studie vid Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) bidrar trav- och galoppsporten med närmare 2,5 miljarder kronor till Sveriges samlade BNP (Johansson, Andersson och Hedberg, 2004).

Denna bransch består av ett antal delbranscher, varav avelsbranschen utgör en. Alla dessa delbranscher är ytterst sammankopplade via spelet på hästar, som skapar de ekonomiska förutsättningarna för hela branschen. Spelomsättningen på trav och galopp i Sverige uppgick år 2004 till ca 11 miljarder kronor (ATG:s årsredovisning 2004). Hur spelet hänger ihop med avelsbranschen förklaras i figur 1.



Figur 1. Beroendeförhållanden mellan spelaren, hästägaren, uppfödaren och hingstägaren.

Spelet genererar prispengar att tävla om i loppet. Prispengarna utgör hästägarens förtjänstmöjlighet och påverkar således hans efterfrågan att investera i hästar. Uppfödaren, som avlar för försäljning, är beroende av hästägarens efterfrågan, och den som avlar för eget bruk är beroende av prispengarna. Detta påverkar i sin tur uppfödarens efterfrågan på avelshingstar (Andersson, 2002).

Branschens struktur och funktion

Avelsbranschen består av tre huvudaktörer, nämligen hingstägare, uppfödare och stuterier. Dessa tre aktörer är ofta integrerade. Många hingstägare är också uppfödare och många stuterier är både hingstägare och uppfödare. Med uppfödare menas en innehavare av ett avelssto. Detta behöver dock inte innebära att man är aktivt engagerad att ta hand om hästen. Många väljer istället att köpa denna tjänst från ett stuteri eller någon annan med kunskapen att sköta om det praktiska (Andersson, 2002).

Uppfödaren anlitar hingstägarens hingst. Mot detta betalar han en överenskommen avgift. Oftast utgörs denna av en mindre kostnad vid bokning och en avsevärt högre kostnad i "levande föl"-avgift. Med "levande föl"-avgift menas den avgift, som vanligtvis betalas då fölungen uppnått försäkringsbar ålder. Uppfödarens val av hingst styrs av hingstens egenskaper, pris och hur väl hingstens anfäder passar med stoets. Var stoet kan semineras och till vilken kostnad, har också betydelse. Antalet uppfödare uppgick år 2003 till ca 3000. Storleksstrukturen på dessa visas i tabell 1 (Persson, 2005).

Tabell 1 Strukturen på Sveriges travhästuppfödare 2003

(Källa: Persson Per, 2005, Kartläggning och analys av hästverksamheten i Sverige)

Antal betäckta ston	>40	30-40	20-29	10-19	6-9	3-5	2	1
Antal uppfödare	2	3	10	24	59	216	437	2410

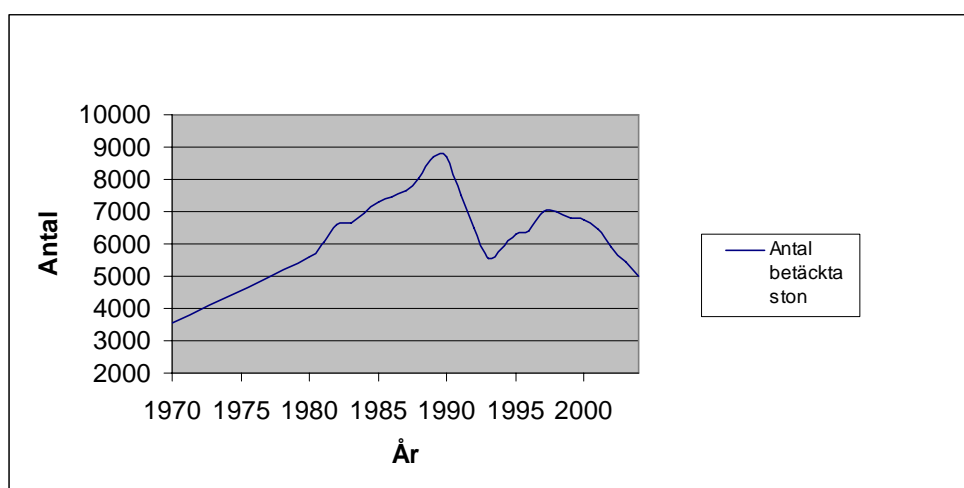
I tabellen ser vi att majoriteten av uppfödarna endast har ett sto i sin ägo och endast 3 % har fler än 5 ston. Detta torde innebära att merparten av uppfödarna sysslar med uppfödning som "hobby" vid sidan om annat inkomstbringande arbete.

Stuterierna fungerar som en sorts samordnare mellan stoägare och hingstägare. På stuterierna stallas hingstarna upp. Hit kommer stona för betäckning alternativt härifrån distribueras sperma ut för inseminering på annan plats. De flesta stuterier tar också emot ston för helinackordering, dvs. de sköter allt arbete från inseminering av sto till uppfödning av blivande avkommor åt externa stoägare. Vanligt förekommande är också att stuterierna managerar avelshingstar åt hingstägare. Med managering menas att man sköter försäljning, marknadsföring, fakturering, övrigt administrativt arbete och svarar för alla frågor rörande hingstens avelsverksamhet (Andersson, 2002).

Alla hingstar som används för avel ska vara avelsvärderade i Sverige enligt svensk lag och avelsorganisationens och registerförande förenings (STC:s) regler. Detta krävs för att fölet ska kunna registreras och senare tävla i Sverige (Persson, 2005). Undantag gäller då det är samma ägarkonstellation för både hingsten och det betäckta stoet. Då behöver inte hingsten vara avelsvärderad. En hingst uppstallad i Sverige får enligt STC:s reglemente inte heller anlitas till fler än 150 ston/år på den svenska marknaden. För betäckning utomlands gäller respektive lands regler (www.travsport.se).

Branschens utveckling från år 1970 och fram till 2003

Från början av 1970-talet och fram till 1990 visade svensk travhästavel en starkt uppåtgående trend. Fler och fler ston betäcktes för varje år och allt fler avelshingstar importerades från framförallt USA (Andersson, 2002). År 1990 betäcktes 8696 ston i Sverige, vilket är det högsta antal som någonsin betäckts i Sverige. År 1993 var siffran nere i 5565 ston, vilket innebär en minskning med 36 % på tre år. Efter 1993 startade åter en uppåtgående trend fram till 1998, då 7007 ston betäcktes. Efter 1998 har betäckningsantalet minskat igen fram till 2004, då det betäcktes 4986 ston. Så få ston har inte betäckts sedan i slutet på 70-talet. I figur 2 ser vi betäckningsutvecklingen från 1970 fram till 2004 (Jönsson, 2004).



Figur 2 Betäckningsutvecklingen från 1970 till 2004

Från och med 1991 räknas även betäckningar gjorda i Sverige med hingstar uppstallade utomlands in i statistiken. Ny teknik och ökad kunskap har ökat användningen av utlandsstationerade hingstar kraftigt under det senaste årtiondet. Under 2004 betäcktes 508 ston i Sverige med hingst stationerad i annat land (Jönsson, 2004). Detta har inneburit att konkurrensen på den svenska marknaden har ökat, men också skapat möjligheter för svenska hingstar att verka utomlands. I Sverige är dock utlandsstationerade hingstar enligt STC:s reglemente begränsade till maximalt 25 ston per hingst och år (www.travsport.se).

Åren i slutet på 1980-talet och början av 1990-talet upplevde branschen sin hittills största högkonjunktur. En stor del av det bästa avelsmaterialet som fanns att tillgå i världen köptes av svenskar och importerades till Sverige. Detta föranledde att hingstavgifterna steg kraftigt under denna period. I tabell 2 följer en sammanställning över hur antalet hingstar och värdet av vad dessa har genererat i "levande föl"-avgifter har förändrats från toppåret 1991 och fram till 2003. Beräkningarna grundar sig på utannonserade priser multiplicerat med antal föl för respektive hingst. (Dahlgren, 2004)

Tabell 2 Travhingstbranschens utveckling från 1991 till 2003.

(Källa: Dahlgren, L, Travrondens vinternummer s.146-147, 2004.)

År	Antal födda föl efter avelsgodkända hingstar	"Levande föl"-avgifter (Kr)	Antal hingstar
1991	5 454	135 220 800	176
1994	3 935	77 285 900	144
1997	4 521	76 970 000	126
2000	4 875	84 701 000	143
2003	4 021	89 391 500	122

Tabellen ger en övergripande bild över hur hingstägarnas intäkter i form av "levande föl"-avgifter har förändrats sedan 1991. Den beaktar dock inte inflation. Poängteras bör också att beräkningarna inte tar någon hänsyn till eventuella rabatter och inte heller till hingstägarnas föl med egenägd hingst.

2.2 ASVT

Avelsföreningen för Svenska Varmblodiga Travhästen (ASVT) är en ideell förening ämnad för Sveriges travhästuppfödare. Föreningen startades 1941 och har år 2004 ca 3700 medlemmar. Uppslutningen bland uppfödarna är stor. Enligt beräkningar är ca 90 % av Sveriges uppfödare medlemmar i föreningen (Personligt medd. Ulrika Lundberg, 2005-02-10).

Föreningen (ASVT) är moderbolag till ASVT info AB, som i sin tur äger dotterbolagen Avelsföreningens Hingstdepå AB (AHAB) och Avelsföreningens försäljnings AB (Trottex). (www.asvt.se).

Avelsföreningen agerar i första hand politiskt i frågor, som intresserar svenska uppfödare. Fokus ligger på frågor som prispengar, uppfödarpremier och regelverk. Genom samarbetspartners förhandlar man också fram förmånliga försäkringar och rabatter på andra produkter som är av intresse för medlemmarna (www.asvt.se).

ASVT Info AB anordnar rikstäckande kurser och utbildningar, säljer material, tillhandahåller och säljer olika typer av kontrakt och avtal samt ger ut en branschtidning till alla medlemmar. Trottex tillhandahåller marknadsplatser för försäljning av travhästar. Detta gör man genom att anordna både fysiska hästauktioner och auktioner över Internet. År 2004 sålde företaget 380 hästar för kunders räkning till en sammanlagd försäljningssumma på ca 33 miljoner kronor. Trottex hjälper också medlemmarna med avelsrådgivning och värdering av hästar. Det tredje bolaget, AHAB, äger och managerar avelshingstar (www.asvt.se). En utförlig beskrivning av bolaget följer i avsnitt 2.3.

För att vara medlem i föreningen måste man varje år betala en medlemsavgift (år 2005, 475 kr). I denna avgift ingår en rättsskyddsförsäkring (75 kr/medlem) och en serviceavgift till ASVT info AB (100 kr + 25 kr i moms 2005). Allt egenkapital i föreningen är kollektivt ägt och alla beslut rörande kapitalet fattas av styrelsen eller föreningsstämman. Ingen ränta betalas tillbaka till medlemmen. Inte heller vid upplösning, utträde eller försäljning av föreningens dotterbolag betalas några pengar ut till den enskilde medlemmen. I stadgarna står *”Vid upplösning skall föreningens tillgångar användas för att främja avel och uppfödning i enlighet med de målsättningar som anges i paragraf 1 av dessa stadgar.”*

Föreningen är demokratiskt styrd och den tillämpar principen ”en medlem en röst”. Stämman tillsätter föreningsstyrelsen och föreningsstyrelsen tillsätter sedan styrelserna i dotterbolagen (ASVT:s stadgar 2005).

Under år 2004 har tio heltidsanställda personer arbetat i koncernen. Omsättningen uppgick till ca 20 miljoner kronor och vinsten blev 260 000 kronor fördelat enligt nedan (kr):

ASVT(föreningen)	248 787
ASVT Info AB	1 852
AHAB	852
Trottex	8 168

Totalt har koncernen ett uppbyggt egenkapital på ca 4 miljoner kronor (utgående balans 2004) och en balansomslutning på ca 13 miljoner kronor. Per medlem uppgår egenkapitalet till ca 1100 kronor (ASVT:s koncernredovisning 2004).

2.3 AHAB

År 1975 beslutades vid föreningens årsstämma att föreningen skulle äga och managera avelshingstar. År 1976 startades verksamheten med inköp av två avelshingstar och inhyrning av ytterligare fyra hingstar. Första ”större” hingstköpet gjordes till säsongen 1977, då föreningen köpte avelshingsten Glasgow. Vid årsstämman 1984 beslutades att förlägga avelsverksamheten till ett eget aktiebolag, varefter AHAB bildades (ASVT, 2005).

Bakgrunden till bildandet av Hingstdepån var att man ansåg att en aktör hade för stark position på marknaden och man upplevde att denna aktör utnyttjade detta till sin fördel. Man ansåg också att för få hingstar av hög standard stallades upp i Sverige. Genom det gemensamma bolaget ville man således pressa priserna på marknaden, samtidigt som man ville att det skulle bli fler högkvalitativa avelsdjur inom landet (Ljungek, E, ASVT:s årsstämma 2005).

Alla som vill, medlemmar såväl som icke medlemmar, får nyttja AHAB:s hingstar. Från och med 1999 erhåller dock medlemmarna en medlemsbonus. Denna innebär att av det man betalar in i form av ”levande föl”-avgifter år 1, får 10 % tillbaka vid betalning av ny avgift senare år.

Vid AHAB:s 20-års jubileum 2004 införde man också en guldbonus. Denna rabatt gällde endast för medlemmar under detta år och innebar att man fick betäcka två ston med AHAB:s hingstar och endast betala för en ”levande föl”-avgift nästkommande år (ASVT, 2005).

Från starten och fram till 2005 har 81 hingstar managerats av AHAB. Under 2004 ingick 13 hingstar i AHAB:s regi. Av dessa var nio hel- eller delägda och fyra inhyrda från externa ägare. Totalt betäckte AHAB:s hingstar 860 ston i Sverige och 41 utomlands. På den svenska marknaden innebär det en marknadsandel på ca 17 %, och med det är man störst på marknaden.

Nettoomsättningen för AHAB blev 2004 ca 12 miljoner kronor och egenkapitalet uppgår till 300 000 kronor (utgående balans 2004). Nedan följer ett utdrag ur årsredovisningen för 2004 som visar företagets resultatutveckling från år 2000 till 2004.

*Tabell 3 AHAB:s resultatutveckling från 2000 till 2004
(källa: AHAB:s årsredovisning 2004)*

(kkr)	2004	2003	2002	2001	2000
Nettoomsättning	11 986	15 279	13 167	16 167	8 969
Planenliga avskrivningar	3 852	1 386	1 385	1 218	1 308
Rörelseresultat	-1 693	1 202	976	1 426	531
Resultat efter finansiella poster	-1 860	856	567	1 081	94
Balansomslutning	10 733	15 351	16 033	18 875	21 412
Soliditet (%)	6,69%	13,40%	9,59%	6,24%	2,20%
Medelantal anställda	1,5	2	2,5	2,5	2,5

I tabell 3 ser vi att företagets balansomslutning har halverats sen år 2000. Rörelseresultatet har varit positivt från år 2000 till 2003, men kraftigt negativt under 2004. Soliditeten ökade varje år från år 2000 till 2003, men från år 2003 till 2004 har den minskat till hälften.

Inför säsongen 2005 har AHAB inte investerat i några nya avelshingstar. Däremot har man avyttrat två hingstar och valt att ställa upp ytterligare två utomlands. Totalt ingår elva hingstar i AHAB:s regi år 2005, varav åtta är inhyrda från andra ägare (AHAB:s årsredovisning 2004).

3. Teori

Detta kapitel utgörs av en teoretisk redogörelse av de alternativa kooperativa ägandeformer som nämns i studiens syfte och som presenteras i första kapitlet. I kapitlet presenteras vad som kännetecknar de olika ägandeformerna, vilka problem som kan finnas, under vilka förutsättningar de är ekonomiskt försvarbara och vilka faktorer som påverkar deras effektivitet. Kapitlet utmynnar i en rad teoretiska slutsatser, vilka ligger till grund för nödvändig datainsamling.

3.1 Traditionell Kooperation

Den traditionella kooperationsformen är den mest kända och utbredda formen för kooperativt företagande och också den som har den längsta historien (Nilsson och Björklund, 2003). Avelsföreningen är idag uppbyggt enligt denna modell. Några av de faktorer som karaktäriserar kooperationsformen är:

- *Frivilligt och öppet medlemskap*
- *Demokratisk medlemskontroll*
- *Kollektivt ägt egenkapital*

Den traditionella kooperationsformen kännetecknas av att relationerna till medlemmarna har kollektivistiska egenskaper. Organisationsformens uppbyggnad gör att det är samhandelsrelationen som är den viktigaste för medlemmen. Det är framförallt i samhandeln som det kooperativa företagets existens ska bidra till att förbättra de ekonomiska förutsättningarna i medlemmarnas egna verksamheter.

I samhandeln tillämpas principer som likabehandling och öppenhet. Alla medlemmar ska behandlas lika och alla som vill bedriva handel med det kooperativa företaget ska också få bli medlemmar. I styrningsrelationen gäller en medlem, en röst. Alla har lika stor makt oavsett storlek och omsättning med företaget. I äganderelationen gäller att företaget är uppbyggt av kollektivt egenkapital. Indirekt är man genom sitt medlemskap ägare i företaget, men alla beslut rörande företagets kapital fattas av styrelsen eller föreningsstämman (Nilsson och Björklund, 2003).

Problem med den traditionella kooperationsformen

Äganderäts- och agentteorin påvisar ett antal problem med den traditionella kooperationsformen. Dessa problem kan innebära högre kostnader och större ineffektivitet jämfört med kapitalstyrda företag. De flesta problemen beror på den vagt definierade äganderätten.

Äganderättsteorin bygger på att det som en person har äganderätt till, har han större intresse av att vårda. Med äganderätt menas rätten att använda, tillgodogöra sig avkastning från samt avyttra tillgångar. I traditionellt organiserade kooperativa företag, där ägandet är kollektivt, blir medlemmens incitament att vårda, bevaka och styra troligtvis mindre än om man hade haft individuellt ägande. Det finns inte heller några möjligheter att avyttra sin ägarandel. Detta innebär att det blir långsökt för medlemmen att känna den individuella nyttan av sin insats att försöka vårda, styra och bevaka sitt ägande i jämförelse med de resurser han skulle behöva lägga ner. Det kan medföra att resurser inte alltid blir utnyttjade på ett för medlemmarna optimalt sätt.

Agentteorin påvisar agentkostnader och agentproblem. Denna teori bygger på förutsättningar om individuell nyttomaximering, begränsad rationalitet och informationssymmetri.

Agentkostnaderna uppstår då en aktör avtalar med en annan aktör att utföra ett uppdrag åt denne. Alla sådana situationer innebär mer eller mindre kostnader. I kooperativa företag är det medlemmarna som avtalar med företagsledningen att agera utifrån deras intressen.

Medlemmarna måste använda resurser för att kontrollera att ledningen handlar i deras intresse. Ledningen måste i sin tur använda resurser för att bevisa för medlemmarna att man agerar i deras intresse. Då ledningen också har rätt att fatta egna beslut finns en risk att dessa beslut inte alltid blir det bästa för medlemmarna. Agentkostnaderna bli ofta större i traditionellt organiserade kooperativa företag, eftersom medlemmarnas incitament och möjligheter att kontrollera ledningen är små. Det finns en risk att ledningen agerar utifrån personliga intressen snarare än utifrån medlemmarnas. Engagerar sig inte medlemmarna i företaget kan inte heller ledningen få de styrsignaler som är nödvändiga för att kunna agera utifrån medlemmarnas bästa (Nilsson och Björklund, 2003).

Agentteorin redogör också för ett antal problem, som kan uppstå när ägandet och styrandet i ett företag blir åtskilda. I Nilsson och Björklund (2003) presenteras följande indelning på agentproblemen:

- *Problem med gemensam egendom:* När ett företag är uppbyggt av kollektivt egenkapital och när nya aktörer kan bli medlemmar mot att betala en insats som inte motsvarar produktionskostnaderna av den nytta medlemmen kan tillgodogöra sig, finns en risk att medlemmar försöker maximera sin egen nytta istället för att agera utifrån företagets bästa. Detta leder till att marknadsmekanismen inte fungerar bra, då de ekonomiska aktörerna inte behöver vidkännas konsekvenserna av sitt handlande. Kollektivt egenkapital innebär också att företagsledningen inte får samma marknadssignaler från medlemmarna som ett kapitalstyrt företag får från sina ägare. Det blir således svårare för ledning och styrelse att bedöma en investerings värde för medlemmarna. En vanlig observation är också att traditionella kooperativa företag får svårt att skaffa fram kapital till investeringar, då incitamenten för medlemmarna att bidra med finansiella medel inte existerar. Eftersom företagets uppgift styrs av stadgar eller bolagsordningar, blir de också mindre flexibla om marknadsförutsättningarna ändras på ett sätt, som ändrar medlemmens behov av företaget.
- *Horisontproblemet:* Alla parter, medlemmar som ledning, har olika planeringshorisont. Eftersom det i kooperativa företag med kollektivt egenkapital inte finns någon möjlighet för medlemmen att sälja eller överlåta sitt medlemskap, kan det uppstå problem med olika planeringshorisont. En äldre medlem, som planerar att lägga av inom en överskådlig framtid, kan till exempel förespråka investeringar, som skulle öka dennes nytta av företaget omedelbart. En yngre medlem önskar mer långsiktiga investeringar, som kanske inte börjar ge nytta förrän den äldre medlemmen redan har upphört med sin verksamhet. Dessa olika planeringshorisonter gör det omöjligt att fatta optimala investeringsbeslut. Problemet blir dock mindre om företagets långsiktiga existens gör att värdet blir högre på medlemmarnas personliga tillgångar.
- *Portföljproblemet:* Ett kooperativt företag med kollektivt ägt egenkapital kan inte göra investeringar som intresserar alla medlemmar. Medlemmarna har olika preferenser och ekonomiska förutsättningar, vilket gör att företagets investeringar får anpassas till ett genomsnitt av medlemspreferenserna. Bakom detta genomsnitt kan det dock föreligga stora variationer.

- *Uppföljningsproblemet:* I traditionella kooperativa företag finns det inget samband mellan vad en medlem bidrar med och vad han får ut av företaget. Incitamenten att engagera sig i styrningen av företaget bli således små. Resultatet kan bli att medlemmarna blir nästintill passiva kring egenkapitalet, varför företagsledningen inte får någon feedback på investeringar, vilket ökar risken för misslyckade sådana.
- *Beslutsfattandeproblemet:* Eftersom medlemmar har olika uppfattningar om företags verksamhet kan det vara svårt för företagsledningen att väga samman dessa åsikter. Det blir således svårt för ledningen att fatta för medlemmarna rationella beslut. Risken finns då att ledningen själv definierar företags målsättning och låter sig styras endast av marknadssignaler från medlemmarna.

Hur stora problemen med den traditionella kooperationsformen blir och vilka extra kostnader detta medför varierar givetvis mycket från företag till företag. Nedan presenteras ett antal faktorer, som påverkar hur stor ineffektiviteten blir (Nilsson och Björklund, 2003).

- *Medlemskårens sammansättning:* Ju mer homogen medlemskåren är desto mindre blir problemen. Är medlemmarnas verksamhetsinriktning liknande och har medlemmarna liknande preferenser, målsättningar och värderingar blir problemen med det kollektiva egenkapitalet och principer som likabehandling och öppenhet mindre. Det har då inte samma betydelse vem som tar besluten. Homogenitet leder också till att det blir lättare för ledningen att agera utifrån medlemmarnas intressen och svårare för någon att agera utifrån egna intressen. Motsatsen gäller för en heterogen medlemskår. Ju mer heterogen en medlemskår är, desto större blir problemen med den traditionella kooperationsformen.
- *Medlemsengagemang:* Medlemsengagemanget är viktigt för att medlemmarna ska kunna styra företaget efter sina intressen. Det är också viktigt för att ledningen ska kunna agera utifrån medlemmarnas intressen. Att det i den traditionella kooperationsformen saknas individuella ekonomiska incitament att engagera sig i företaget behöver inte innebära ett svagt medlemsengagemang. Medlemmarna kan uppleva att företags existens är viktig för deras egna verksamheter, och de kan också motiveras även av icke ekonomiska faktorer, exempelvis sociala och ideologiska.
- *Egenkapitalets storlek:* Storleken på det kollektiva egenkapitalet har betydelse för hur effektiv den traditionella kooperationsformen blir. Ju större kapitalet är, desto större är anledningen för medlemmarna att agera utifrån egna intressen. Desto mindre blir också chansen att företaget verkligen åstadkommer några marknadsförbättrande åtgärder för medlemmarna. Det företaget åstadkommer för medlemmarna måste sättas i relation till vad medlemmarna skulle kunna tjäna på att äga kapitalet individuellt.
- *Komplexiteten:* Ägande- och agentkostnaderna blir större ju mer komplex organisationen är. Det blir svårare och mer resurskrävande för medlemmen att sätta sig in i organisationen så mycket att han har möjlighet att påverka verksamheten.
- *Kollektivistiska egenskaperna:* För att kooperationsformen ska vara ekonomiskt rationell är det viktigt att de kollektivistiska principerna inte överdrivs. Exempelvis får inte likabehandlingsprincipen innebära att priser och service inte blir differentierade efter vad medlemmen presterar. Då kan det uppstå ekonomiskt skadliga subventioner mellan medlemmarna.

- *Strategi och marknad:* Traditionell kooperativa företag fungerar bäst på stabila marknader och för företag som använder en lågkostnadsstrategi. Enkel produktion på en inte alltför föränderlig marknad gör att företagets verksamhet och målsättning blir lättförståelig och tydlig för alla inblandade. Ägande- och agentproblemen bli mindre och problemen med kooperationsformens anpassningssvårigheter efter marknadsförändringar minskar.

Förutsättningar för att den traditionella kooperationsformen ska vara ekonomiskt försvarbar. Trots de problem som beskrivs ovan kan den traditionella kooperationsformen fylla en viktig roll för en grupp aktörer under vissa marknadsförutsättningar. Detta är beroende av att det förekommer marknadsmisslyckanden. Med hjälp av gemensam planering genom det kooperativa företaget kan man få en bättre fungerande marknad. Nedan beskrivs två slags marknadsmisslyckanden, där den traditionella kooperationsformen kan vara ekonomiskt rationell för en grupp av aktörer (Nilsson och Björklund, 2003).

1. Om det inom en bransch föreligger extrema stordriftsfördelar kan den traditionella kooperationsformen vara ekonomiskt rationell. Med stordriftsfördelar menas att ju större produktion eller samhandel som sker mellan medlemmen och företaget, desto lägre genomsnittskostnader får företaget. Den traditionella kooperationsformens karaktäristika med principer som exempelvis öppenhet och likabehandling är socialt tilltalande för medlemmarna och stimulerar dess samhandel med företaget på ett sätt som är svårare för kapitalstyrda företag att uppnå. En förutsättning för att detta ska vara ekonomiskt rationellt är att företaget blir marknadsledare. Uppnår ett kapitalstyrt företag en marknadsledande position i en bransch med extrema stordriftsfördelar finns en risk att det konkurrerar ut övriga företag och utnyttjar sin position på andra aktörers bekostnad. I en sådan situation kan bildandet av ett traditionellt kooperativt företag vara ett sätt att skapa en motvikt mot det marknadsledande företaget, för att skapa en bättre fungerande marknad för den grupp av aktörer som drabbats.
2. Om transaktionskostnaderna utan företaget och värdet av de allmänna nyttigheter (medlemsnyttan) företaget skapar är större än de agent- och äganderättskostnader som företaget existens innebär, kan den traditionella kooperationsformen vara ekonomiskt rationell. Med transaktionskostnader menas alla kostnader som kan inkluderas i att genomföra en transaktion. I denna räknas inte endast kostnaden för den köpta och sålda varan eller tjänsten utan också kostnaderna för att granska utbudet, kontrollera produkten i fråga, undersöka motpartens tillförlitlighet, göra upp ett kontrakt, osv. Till en del av transaktionskostnaden räknas också risken att köparen får betala ett högre pris än nödvändigt. Om det på en marknad utan det kooperativa företaget finns sådana osäkerheter, som leder till att aktörerna har svårt att fatta rationella beslut, kan en gemensam planering genom det kooperativa företaget vara att föredra. Osäkerheterna kan bero på att konkurrenstrycket på marknaden är lågt eller att man på något sätt har blivit fastlåst vid en eller några enstaka handelspartners, vilket gör att dessa kan utnyttja sin maktposition och transaktionskostnaderna kan bli orimligt höga. I viss mån kan ett traditionellt kooperativt företag också producera kollektiva nyttigheter åt medlemmarna, åtminstone i den mån att medlemmarna kan tillgodogöra sig dem och det är möjligt att utesluta icke medlemmar. Kollektiva nyttigheter har en sådan karaktär att medlemmarna inte kan avkrävas betalning för den och/eller att medlemmen kan tillgodogöra sig den utan att det påverkar andra.

3.2 Internentreprenöriell Kooperation

Den internentreprenöriella kooperationsformen innebär att medlemmarna har individuellt ägda ägarandelar i det kooperativa företaget. Vanligtvis fungerar det så att medlemmarna kan köpa ägarbevis i form av exempelvis leveransrätter, som är omsättningsbara på en marknad (Nilsson och Björklund, 2003).

Syndikeringsmodellen, som utgör den andra alternativa ägandeformen som beskrivs i kapitel 1, är en form av internentreprenöriell Kooperation. Medlemmarna köper ett leveranskontrakt i en avelshingst, vilket innebär att man varje år får leverera ett sto till denna hingst utan att betala någon ”levande föl”-avgift. Detta leveranskontrakt kan även säljas när som helst till en annan aktör.

Denna modell av Kooperation överensstämmer helt med den generella definitionen av kooperativt företagande, det vill säga den styrs och finansieras av samma individer som nyttjar företaget. Syftet med denna kooperationsform är också densamma. Företaget fyller en funktion för att åtgärda ett marknadsmisslyckande för en grupp av aktörer. Det ska sänka aktörernas transaktionskostnader.

Logiken med denna kooperationsform finns först då det finns en begränsning för vad det kooperativa företaget kan ta emot från alternativt sälja till sina medlemmar och samtidigt upprätthålla lönsamheten. En ökning av denna begränsning skulle innebära orimliga kostnader. När en verksamhet kännetecknas av stora fasta kostnader är det också viktigt att få ett bra kapacitetsutnyttjande. Då man i förväg genom sålda leveranskontrakt kan garantera en viss leveransvolym, har man minskat företagets risk med en investering. Riskerna sprids istället bland medlemmarna.

Ur ett äganderätts- och agentkostnadsperspektiv har den internentreprenöriella kooperationsformen många positiva effekter. Problemen med gemensam egendom minskar, då ägandet blir individualiserat. Alla får incitament att agera utifrån företagets bästa. Horisontproblemet försvinner, då man kan avyttra sitt ägande. Portfölj- och beslutsfattandeproblemen minskar, då medlemmen själv väljer om och i vad han vill investera. Uppföljningsproblemet minskar, då medlemmen får personliga incitament att engagera sig i vad som händer i företaget.

Bakom detta resonemang ligger en förutsättning om att individers engagemang ökar, ju större risker de upplever och ju större förtjänsterna och förlusterna kan bli (Nilsson och Björklund, 2003).

Förutsättningar/hinder för internentreprenöriell Kooperation

Internentreprenöriell Kooperation har störst möjlighet att bli framgångsrikt på dynamiska marknader, eftersom det direkta ägandet ger medlemmarna incitament att noga styra och kontrollera sina investeringar. Denna kooperationsform innebär också att medlemmarna blir villiga att investera mer kapital och ta större risker än i den traditionella kooperationsformen. Poängen med den internentreprenöriella kooperationsformen är att medlemmarna genom en effektivare företagsform ska få större individuella förtjänstmöjligheter, tack vare egna insatser. Denna företagsform förutsätter dock att företaget maximerar nyttan för de medlemmar som väljer att investera. De, som inte vill eller kan bidra med individuella insatser i företaget, upplever således inte någon nytta av företagets existens mer än att det är ytterligare en aktör på marknaden.

En förutsättning för att internentreprenöriell Kooperation ska fungera är att man kan åstadkomma en fungerande marknad för ägarbevisen, så att företagsledningen får rätt styr- och kontrolls signaler från ägarna. Detta är också viktigt för att det ska vara intressant för medlemmen att investera i ägarbevisen. En risk är att höga transaktionskostnader uppstår mellan medlemmarna vid köp och försäljning av dessa äganderätter. Omsättningsbarheten kan vara så låg att ägandet bli ointressant. När ett värdepapper omsätts sällan, bli det ingen egentlig marknadsnotering. Priset kan skifta kraftigt från det ena tillfället till det andra. Det betyder att köparna vill gardera sig från risken att de köper för dyrt samtidigt som säljaren vill gardera sig mot att de säljer alltför billigt. På så vis kan det uppstå situationer, då det inte blir några affärer och ägandet blir ännu mer ointressant för medlemmen. Det finns också en risk att köpare, som trots allt väljer att investera under dessa villkor, i efterhand känner sig lurade. Det kan föranleda en ond cirkel, där företaget får svårt att hitta köpare till nyinvesteringar.

Det är viktigt att marknaden för ägarbevisen blir öppen, dvs. att potentiella köpare och säljare kan få information om tidigare affärer. Önskvärt vore om utomstående personer, massmedia etc. kunde komma med analyser kring investeringarna för att stimulera handeln.

Hur stor omsättningen blir med ägandebevisen beror mycket av innehavarnas motiv med ägandet. Har många ett långsiktigt motiv med sitt ägande, leder detta till lägre omsättning och när man väl bestämt sig för att sälja kan priset ha blivit så lågt att man finner det ointressant.

En annan förutsättning för att det ska vara intressant att investera pengar i ett entreprenöriellt kooperativt företag är att det finns rimligt goda möjligheter att få bra avkastning på sitt investerade kapital. Det innebär att företaget måste vara marknadsmässigt attraktivt. Företaget måste rikta sig mot en marknad med föga priskänsliga köpare. För detta krävs unika produkter, som starkt avviker från konkurrenterna. En framgångsrik fokus- eller differentieringsstrategi är nödvändig.

De aktörer, som vill etablera en entreprenöriell kooperativ verksamhet, bör gör detta när marknadsförutsättningarna är de bästa tänkbara. I annat fall kan tillgångar komma att säljas ut alltför billigt. En lyckad start ökar också chansen till framtida framgång.

Ett hinder för internentreprenöriellt kooperativt företagande kan finnas på det psykologiska planet. Många personer är ideologiskt fast i vad den traditionella kooperationsformen representerar medan den mer kommersiella verksamheten i den entreprenöriella kooperationsformen kan avskräcka. Även om den positiva effekten av en entreprenöriell kooperationsform överväger, lever ofta ideologin om att alla, även de som inte vill eller kan investera i leveranskontrakt, ska tjäna på kooperativets existens (Nilsson och Björklund, 2003).

3.3 Externentreprenöriell Kooperation

Den externentreprenöriella kooperationsformen innebär att ett kooperativt företag, företrädesvis ett traditionellt organiserat sådant, låter andra delägare komma in såsom ägare av delar av verksamheten eller till och med som delägare av hela företaget. De externa ägarna kan vara medlemmar, som investerar individuellt i företaget eller också helt externa investerare. Externentreprenöriella kooperativa företag har liknande karaktäristika som internentreprenöriella, dvs de måste agera på helt kommersiella villkor utan beaktande av traditionell kooperativ ideologi. En skillnad ligger i att man säljer ut delar av företaget även till icke medlemmar. (Nilsson och Björklund, 2003).

Den tredje alternativa ägandestrukturen som presenterades i första kapitlet är en typ av externentreprenöriell Kooperation. Detta alternativ bygger på att delar av företaget säljs ut till andra intressenter, medlemmar som icke medlemmar. Skillnaden jämfört med det tidigare ägandalternativet är förutom att man tillåter externa delägare också att majoriteten av företaget fortsatt ska ägas av föreningen och att aktier i dotterföretaget säljs istället för ägarandelar i specifika tillgångar.

Logiken bakom denna ägandeform ligger i att man kan uppnå samordnings- och stordriftsfördelar genom att ta in externa ägare. Avgörande är således vilka de externa ägarna är. Består dessa enbart av kapitalplaceringar kan man inte uppnå några samordningsfördelar, men däremot stordriftsfördelar genom den större tillgången på kapital. Består ägarna däremot av andra företag, vars verksamhet eller kompetens kompletterar företaget, kan man uppnå både stordrifts- och samordningsfördelar. Samordningsfördelarna kan uppstå på många sätt. Dels kan de nya ägarna ha värdefull kunskap, som företaget kan dra nytta av, dels kan det nya ägandet innebära att man får tillgång till nya kunder och/eller marknader på ett sätt som inte varit möjligt tidigare.

Denna kooperationsform får samma positiva effekter som den internentreprenöriella kooperationsformen ur ett äganderätts- och agentkostnadsperspektiv och förutsättningarna för att denna företagsform ska vara intressant för investerare är också desamma.

Avgörande för denna företagsform är dock att företaget måste agera strikt kommersiellt. Avkastningskravet måste vara det övergripande företagsmålet och någon produktion av kollektiva nyttigheter är inte möjlig. Företaget blir för medlemmarna i föreningen såsom vilket företag som helst på marknaden (Nilsson och Björklund, 2003).

Fördelarna för medlemmarna med denna ägandestruktur blir således om man genom det nya ägandet kan öka företagets vinster, som av föreningen kan användas för att skapa bättre förutsättningar och producera mer medlemsnytta, än vad som tidigare varit möjligt, och samtidigt behålla kontrollen över företaget.

3.4 Teoretiska slutsatser

Ur de teoretiska resonemangen i de föregående avsnitten kan härledas ett antal hypoteser rörande Hingsdepåns alternativa ägarförhållanden. Dessa hypoteser ligger till grund för den efterföljande empiriska analysen. Det frågeformulär (se bilaga 1), som sänds till ett urval av föreningsmedlemmar, baseras alltså på dessa teoretiskt underbyggda hypoteser.

1. Hingstdepån har ett existensberättigande, om en majoritet av medlemmarna upplever att företaget bidrar till att sänka deras transaktionskostnader.
2. Den traditionella kooperationsformen fyller en funktion, om företagets existens sänker ägarnas transaktionskostnader mer än de agent- och äganderätts kostnader det orsakar.
3. Avgörande för hur stora agent- och äganderättskostnaderna blir i den traditionella kooperationsformen är i vilken utsträckning medlemmarna engagerar sig i företaget.
4. Den traditionella kooperationsformen är den bästa för Hingstdepån, om det inom branschen föreligger extrema stordriftsfördelar.

5. Hingstdepåns låga soliditet (bristande investeringsvilja från ägarnas sida) kan med nuvarande ägandestruktur innebära svårigheter att finansiera investeringar i nya avelshingstar.
6. Om Hingstdepån individualiserade ägandet genom att etablera syndikat skulle medlemmarnas engagemang för företaget öka. Äganderätts- och agentproblemen skulle små.
7. Den internentreprenöriella kooperationsformen leder till tydligare marknadssignaler från ägarna. ´
8. Syndikeringsmodellen innebär att man garanterar en viss leveransvolym och bör därför vara den bästa ägandestrukturen för att minska och sprida den stora risk, som föreligger vid investering i en avelshingst.
9. Om medlemmarna inte anser sig ha råd eller finner det ointressant att investera personligt kapital i avelshingstar, är den traditionella kooperationsformen att föredra framför den internentreprenöriella.
10. En förutsättning för att Hingstdepån ska kunna etablera syndikat är att det finns ett tillräckligt stort intresse från medlemmarna att investera individuellt kapital i avelshingstar.
11. För att transaktionskostnaderna inte ska bli stora vid köp och försäljning av ägarandelarna krävs att det är möjligt att etablera en transparent marknad för ägarandelar.
12. För att osäkerheterna på en marknad med ägarandelar inte ska bli för stora krävs en viss omsättning med ägarandelarna för att uppnå en någorlunda säker marknadsnotering och således har medlemmarnas motiv med en investering i en ägarandel betydelse för hur väl marknaden kommer att fungera. ´
13. En externentreprenöriell kooperationsform är ett alternativ om man genom att ta in externa ägare i delar av företaget kan uppnå stora samordnings- och/eller stordriftsfördelar.
14. Den externentreprenöriella kooperationsformen förutsätter att företaget agerar strikt kommersiellt och är ett alternativ om medlemmarna inte upplever att Hingstdepån med dagens ägandestruktur sänker deras transaktionskostnader och inte heller vill investera individuellt kapital i avelshingstar.

4. Resultat

4.1 Tillvägagångssätt

Frågeformuläret (bilaga 1) skickades till ett urval av ASVT-medlemmar. Det finns olika kategorier av medlemmar, och alla är inte uppfödare av travhästar. De som kan ha nytta av Hingstdepån är dock uteslutande de som föder upp travhästar. Därför gjordes en uppdelning av föreningens medlemmar i två kategorier, nämligen de som betäckte minst ett sto 2004 och de som inte gjorde så. Totalt hittades 1173 ASVT-medlemmar som betäckt minst ett sto 2004 och av dessa skickades enkäten till var tredje (391). Dessa valdes ut slumpvis.

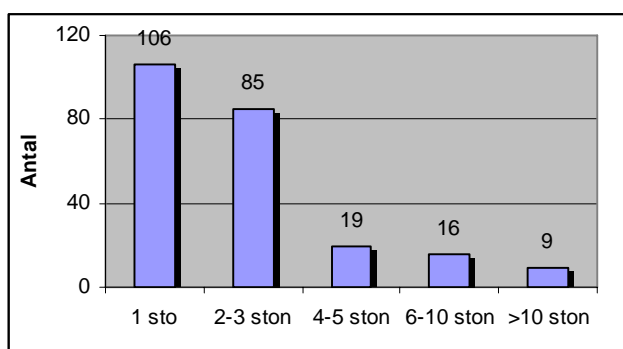
Antalet inkomna svar är 246, vilket är lika med en svarsfrekvens på 63 %. Efter att ett tiotal ofullständigt ifyllda formulär rensats bort återstår 236 formulär. Formuläret omfattar 19 frågor, varav 17 besvarades av samtliga. De två övriga var följdfrågor, som besvarades av 48 % respektive 66 %. Ingen påminnelse sändes ut, beroende på att det var semestertider samt att svarsfrekvensen redan var så hög att fler svar sannolikt inte skulle påverka resultatet i någon stor utsträckning.

4.2 Bakgrundsfakta kring de deltagande i undersökningen

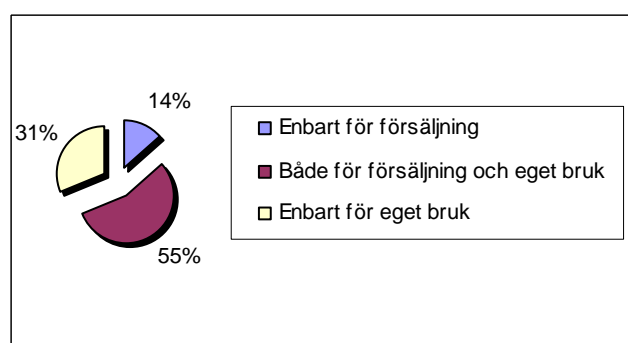
Tabell 4 visar att urvalsgruppen har större (3 betäckta ston/uppfödare) verksamhetsomfattning än genomsnittsuppfödaren (1,9 betäckta ston/uppfödare). I figur 3 ser vi en indelning av de svarande uppfödarna efter antalet betäckta ston. Flertalet föder upp travhästar i väldigt liten skala, och av de svarande i undersökningen betäckte 81 % endast 1-3 ston under 2004. Figur 4 visar att 14 % driver sin verksamhet enbart för att sälja blivande avkommor. Mer än dubbelst så många (31 %) föder upp enbart för eget bruk, och drygt hälften (55 %) har en kombination av försäljning och eget bruk.

Tabell 4: jämförelse mellan svarande uppfödare och riksgenomsnittet

Antal betäckta ston 2004 i gruppen av samtlig svarande uppfödare	704
Antal betäckta ston 2004 per svarande uppfödare	3,0
Riksgenomsnitt för betäckta ston 2004 per uppfödare	1,9



Figur 3: Antal betäckta ston 2004 av de svarande i Undersökningen

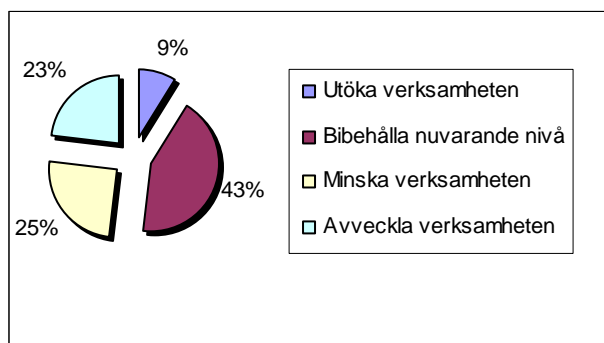


Figur 4: De svarandes syfte med uppfödningens verksamheten

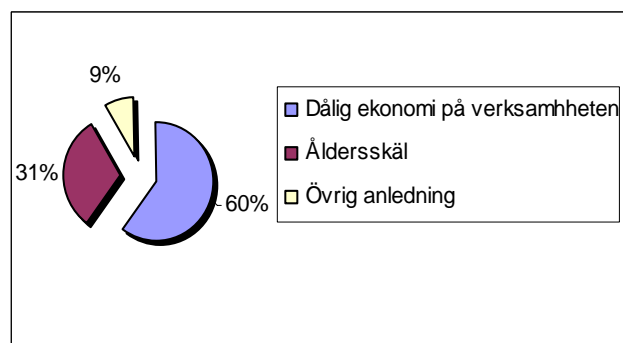
Enligt figur 5 kommer nästan hälften (48 %) att minska eller avveckla sin verksamhet inom de närmaste åren, och hälften av dessa (23 %) vill avveckla helt. En viss nyrekrytering sker självfallet, men det är knappast troligt att den kommer i samma takt som bortfallet. Antalet

betäckta ston har minskat med 30 % under de senaste sex åren, och det ser således ut som minskningen fortsätter.

Figur 6 redovisar orsakerna till minskningen och avvecklingen. Över hälften (60 %) svarar att det beror på dåliga ekonomiska förutsättningar, medan 31 % anför åldersskäl och 9 % svarar övrig anledning. Detta är ett tecken på att travhästuppfödarnas ekonomiska förutsättningar har försämrats under de senaste åren.



Figur 5: De svarandes framtidsvisioner med Uppfödningens verksamheten



Figur 6: Svar på frågan: "Varför kommer ni troligtvis att minska/avveckla er verksamhet?"

I tabell 5 delas data i figur 5 upp efter uppfödarnas verksamhetsomfattning. De mindre uppfödarna kommer att avveckla i större utsträckning än de stora, och de stora planerar att minska i större omfattning än de små. Således planerar alla kategorier att minska sin verksamhet. Procentuellt tenderar minskningen hos de små uppfödarna att bli större än hos de stora.

Tabell 5: De närmaste årens planerade verksamhetsförändring hos de svarande uppfödarna, korsat med antalet betäckta ston 2004 uppdelat i fem storleksblock

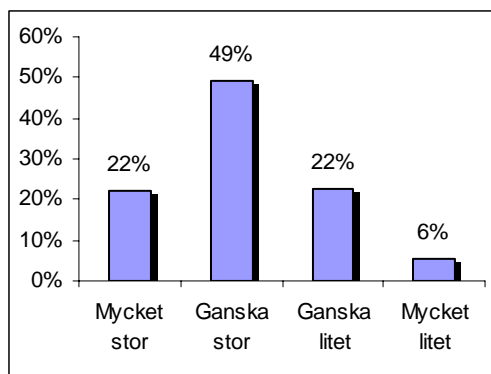
	1 sto	2-3 ston	4-5 ston	6-10 ston	>10 ston
Utöka	8%	10%	11%	6%	0%
Bibehålla	43%	50%	16%	31%	44%
Minska	16%	20%	57%	63%	45%
Avveckla	33%	20%	16%	0%	11%

Om alla, som svarar att de ska avveckla, faktiskt gör det, och alla, som svarar att de ska minska eller utöka, gör det med ett sto i genomsnitt, kommer antalet betäckningar enligt studiens resultat att minska med ca 20 % de närmaste åren (uträknat efter respektive uppfödarens antal betäckta ston 2004) bland befintliga uppfödare.

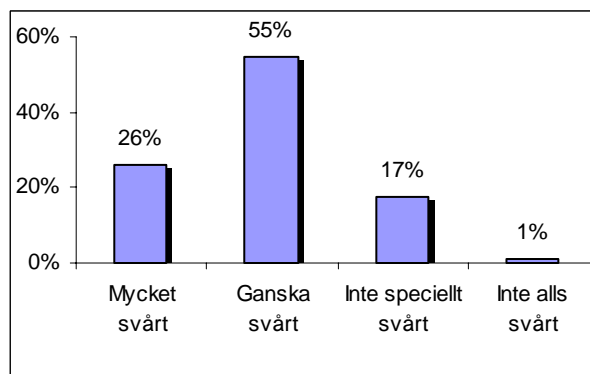
4.3 Frågor kopplade till transaktionskostnader

Figur 7 visar att priselasticiteten på hingstavgifter är relativt hög. Hela 71 % svarar att priset har mycket (22 %) eller ganska stor (49 %) betydelse när de väljer hingst. Endast 28 % svarar att det har ganska (22 %) eller mycket liten (6 %) betydelse.

Ur figur 8 kan man utläsa att stoägaren upplever stora osäkerheter när han eller hon väljer hingst till sitt sto. Hela 81 % svarar att de anser det vara mycket (26 %) eller ganska svårt (55 %) att avgöra hur en hingsts avgifter står i relation till dess förväntansvärde.



Figur 7: Svar på frågan: "Hur stor betydelse har priset när du väljer hingst till ditt/dina ston?"



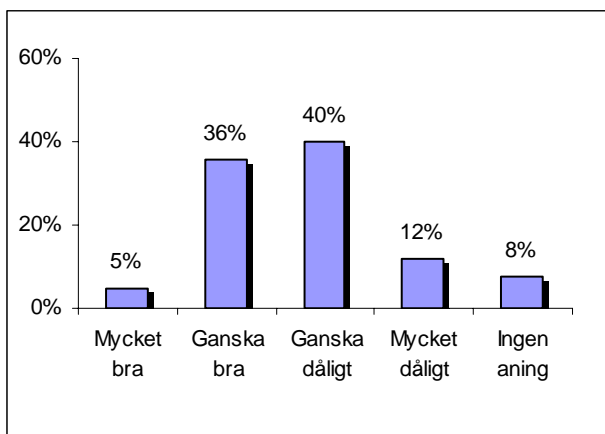
Figur 8: Svar på frågan: "Hur svårt tycker du det är att uppskatta en avelshingsts förväntansvärde i relation till "levande föl"-avgiften?"

I tabell 6 jämförs de svarande uppfödarnas storlek och inriktning. Dessa parametrar korsas med den betydelse, som uppfödarna anser att priset har vid deras val av hingst. Ur tabellen kan utläsas att andelen, som föder upp enbart för eget bruk, minskar ju större uppfödarna är. De, som föder upp för eget bruk, tar mer hänsyn till priset vid val av hingst än de, som föder upp för försäljning.

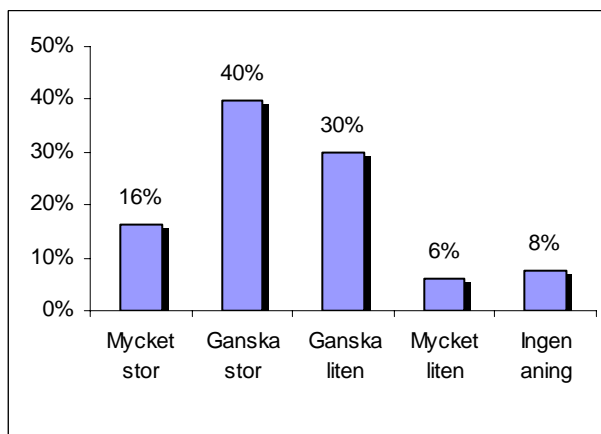
Tabell 6: Svar på frågan: "Hur stor betydelse har priset när du väljer hingst?", korsat med de svarandes verksamhetsinriktning och storlek

Verksamhetsstorlek (Antal betäckta ston 2004)	Verksamhetsinriktning	Antal	Mycket stort	Ganska stort	Ganska litet	Mycket litet
1 sto	Enbart försäljning	4	50%	25%	25%	0%
	Både eget bruk/försäljning	50	24%	50%	23%	2%
	Enbart eget bruk	52	8%	60%	27%	6%
	Totalt	106	17%	54%	24%	4%
2-3 ston	Enbart försäljning	18	22%	44%	28%	6%
	Både eget bruk/försäljning	49	29%	49%	20%	2%
	Enbart eget bruk	18	17%	61%	6%	17%
	Totalt	85	25%	50%	19%	6%
>3 ston	Enbart försäljning	10	33%	40%	20%	10%
	Både eget bruk/försäljning	30	27%	33%	30%	10%
	Enbart eget bruk	4	50%	50%	0%	0%
	Totalt	44	30%	36%	25%	9%

I figur 9 och 10 ser vi att mer än hälften svarar att utannonserade priser på hingstar stämmer mycket dåligt (12 %) eller ganska dåligt (40 %) överens med vad stoägarna får betala. Hela 56 % svarar att det finns en mycket stor risk (16 %) eller en ganska stor risk (16 %) för att de får betala ett högre pris än vad som hade varit möjligt. Stoägarna upplever således tillförlitligheten inom branschen som mycket bristfällig. Tabell 7 visar att de, som betäckte fler än tre ston, upplever risken något större än de, som betäckte 1-3 ston. Ju större verksamhet en uppfödare bedriver, desto större är problemen på marknaden.



Figur 9: Svar på frågan: "Hur upplever du generellt att utannonserade priser på hingstar stämmer överens med vad stoägaren faktiskt får betala?"

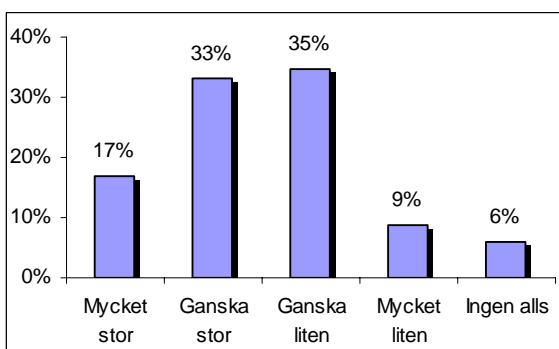


Figur 10: Svar på frågan: "Hur stor anser du risken vara att du får betala ett högre pris för den hingst du anlitat än vad som hade varit möjligt?"

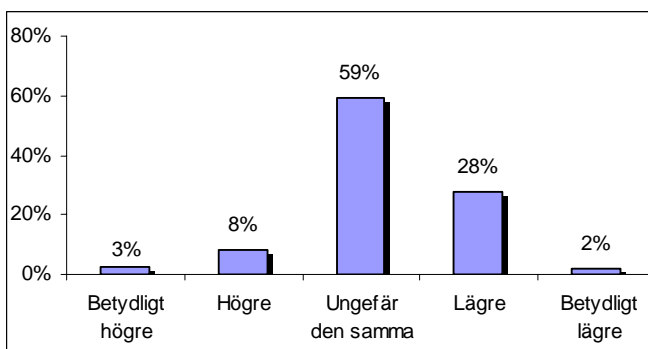
Tabell 7: Hur stor de svarande upplever risken att de får betala ett högre pris än vad som hade varit möjligt är, korsat med storleken på verksamheten. De som svarat att de har ägarintressen i avelshingstar är borttagna.

Antal ston	Mycket stor	Ganska stor	Ganska liten	Mycket liten	Ingen aning
1 sto	13%	42%	29%	7%	9%
2-3 ston	16%	40%	29%	5%	9%
> 3 ston	23%	36%	34%	7%	0%
Totalt	16%	40%	30%	6%	8%

Figur 11 visar att 50 % upplever att de har mycket (17 %) eller ganska stor (33 %) nytta av att Hingstdepån finns som en aktör på marknaden. Resterande svarar att de har ganska liten (35 %), mycket liten (9 %) eller ingen nytta alls (6 %) av Hingstdepån. En stor majoritet svarar alltså att de upplever någon form av nytta med sitt ägande i depån. Figur 12 visar att flertalet anser att Hingstdepåns priser är ungefär de samma som hos övriga aktörer. En knapp tredjedel (30 %) upplever att Hingstdepåns prisnivå är lägre, medan 11 % anser att den är högre.



Figur 11: Svar på frågan: "Som medlem i ASVT är du indirekt ägare av Avelsföreningens Hingstdepå. Hur stor nytta anser du att du har av att Hingstdepån finns som en aktör på marknaden?"



Figur 12: Svar på frågan: "Hur upplever du att Avelsföreningens Hingstdepåns prisnivå för dig som medlem är jämfört med andra aktörers?"

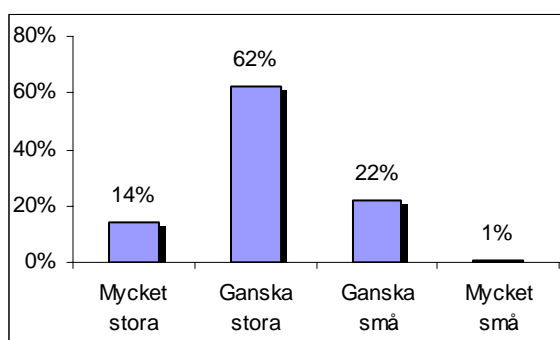
Tabell 8 tyder inte på några större skillnader mellan hur olika storlekskategorier uppfattar nyttan av Hingstdepån. En något lägre andel av de, som betäckte fler än 3 ston 2004, svarar att de har mycket eller ganska stor nytta av Hingstdepån.

Tabell 8: Hur stor nytta de svarande uppfödarna upplever att de har av Hingstdepån, korsat med antalet betäckta ston 2004. De som svarat att de har ägarintressen i avelshingstar är borttagna

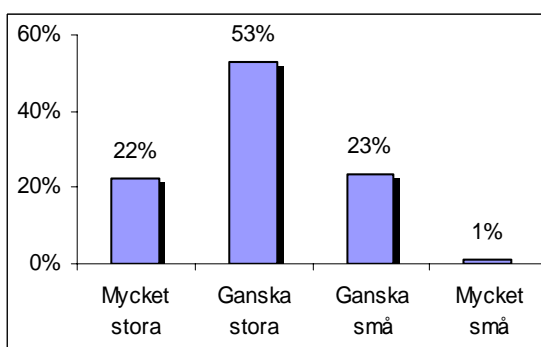
Antal ston	Mycket stor	Ganska stor	Ganska liten	Mycket liten	Ingen alls
1 sto	18%	37%	34%	8%	3%
2-3 ston	15%	38%	32%	9%	5%
> 3 ston	21%	21%	43%	4%	11%

4.4 Frågor kopplade till agent- och äganderättsteori

Figur 13 visar att uppfödare som är medlemmar i ASVT överlag anser sig ha stora kunskaper om Hingstdepåns verksamhet. Tre fjärdedelar (76 %) svarar att deras kunskaper är mycket (14 %) eller ganska stora (62 %). I figur 14 ser vi att 75 % svarar att det finns skillnader mellan vad olika uppfödare anser vara intressanta hingstar – mycket stora skillnader (22 %) eller ganska stora (53 %).



Figur 13: Svar på frågan: "Hur stora anser du att dina kunskaper är om avelshingstar och om hur branschen fungerar?"



Figur 14: Svar på frågan: "Hur stora tror du skillnaderna är mellan olika uppfödares uppfattning om vad som är intressanta avelshingstar?"

Tabellerna 9 och 10 visar ett lågt medlemsengagemang. En klar majoritet svarar att de inte skulle kunna tänka sig att vara styrelsemedlem i Hingstdepån, och 65 % svarar att de aldrig företar sig någonting när de anser att Hingstdepån agerar/agerat bra eller dåligt.

Tabell 9: Svar på frågan: "Skulle du, om du fick erbjudande, engagera dig i styrningen av Avelsföreningens Hingstdepå, exempelvis som styrelsemedlem?"

Ja, självklart	13%
Kanske	27%
Nej	60%

Tabell 10: Svar på frågan: "Om du anser att Hingstdepån har gjort något bra eller något dåligt, agerar du då på något sätt som leder till att din åsikt kommer fram till beslutsfattande personer?"

Ja, endast när jag tycker någonting är bra	1%
Ja, endast när jag tycker någonting är dåligt	6%
Ja, både när jag tycker någonting är bra/dåligt	28%
Nej, aldrig	65%

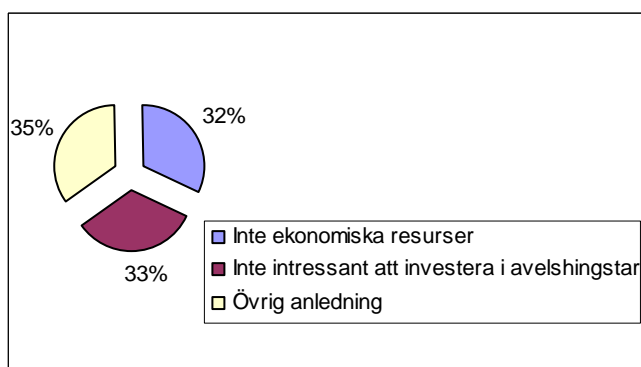
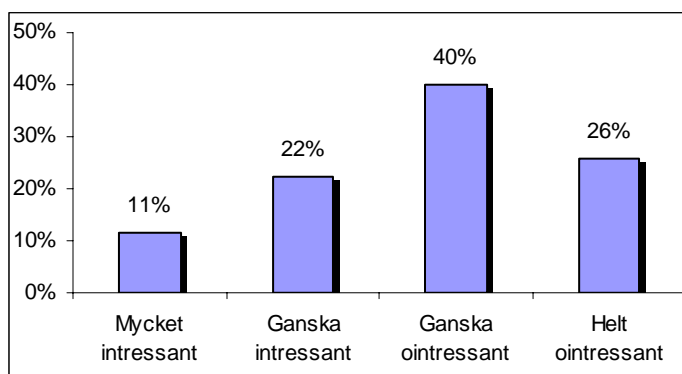
4.5 Frågor kopplade till internentreprenöriell Kooperation

Tabell 11 visar hur ovanligt det är att svenska uppfödare äger delar i avelshingstar. Endast 11 % svarar att de har någon form av ägarintressen i en avelshingst. Denna ägandeform har således inte fått något större genomslag i Sverige.

Tabell 11: Svar på frågan: "Har ni individuella ägarintressen i någon eller några avelshingstar?"

Ja	11%
Nej	89%

I figur 15 ser vi att en stor majoritet av medlemmarna (66 %) finner det ganska eller helt ointressant att handla med ägarandelar i avelshingstar. En tredjedel (32 %) svarar att det beror på att de inte anser sig ha ekonomiska möjligheter, och resterande 68 % svarar att de inte upplever det intressant eller att de har en annan anledning. Av de, som svarat övrig anledning, fanns också möjlighet att fritt kommentera sitt ointresse. Här svarar de flesta att ointresset beror på att man inte vill binda upp sig vid en specifik hingst, har för liten verksamhet för att det ska vara intressant eller att chanserna att en avelshingst ska bli framgångsrik är för liten.



Figur 15: Svar på frågan: "I USA är det vanligt att avelshingstar syndikeras, dvs. samägande i bolag. Detta innebär att hingstarna säljs i individuella ägarandelar (vanligtvis 1/50- eller 1/100-delar), där varje ägarandel också är kopplat till ett leveranskontrakt.

Leveranskontraktet innebär att man har rätt att betäcka ett sto varje år så länge hingsten lever utan att betala någon "levande föl"-avgift.

Hur intressant skulle det vara för dig att investera i sådana ägarandelar om Hingstdepån skulle sälja och administrera dessa syndikat?"

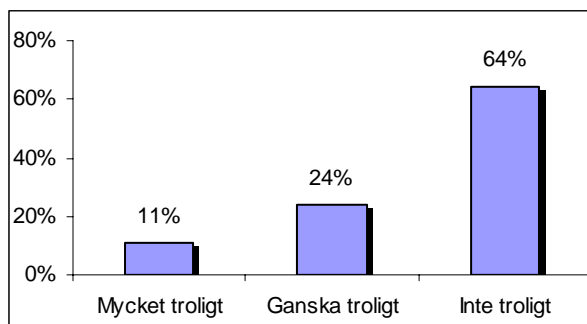
Figur 16: Svar på frågan: "Varför är det ganska eller helt ointressant för dig att investera i syndikat?"

Tabell 12 visar att uppfödare, som betäckte fler än tre ston 2004, finner syndikeringsmodellen mer intressant än de som betäckte 1-3 ston. En majoritet (55 %) av de större uppfödarna anser att denna ägandeform är mycket (23 %) eller ganska intressant (32 %) för deras verksamhet.

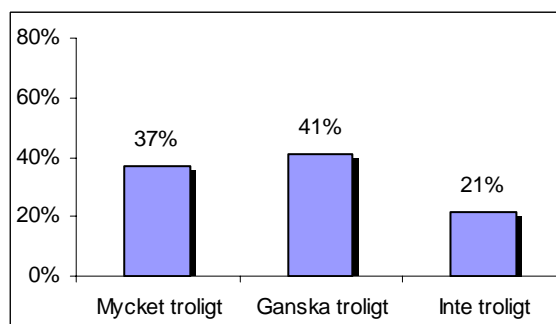
Tabell 12: Hur intressant de svarande uppfödarna upplever syndikeringsmodellen, korsat med antal betäckta ston 2004

Antal ston	Mycket intressant	Ganska intressant	Ganska ointressant	Helt ointressant
1 sto	8%	17%	51%	25%
2-3 ston	10%	24%	34%	30%
> 3 ston	23%	32%	25%	20%

Figurerna 17 och 18 visar att 35 % svarar att det är mycket eller ganska troligt att de väljer att avyttra sin ägarandel, om hingsten blir framgångsrik och de får ut ett högre pris. Om hingsten inte visar sig leva upp till marknadens förväntningar, svarar hela 78 % att det är mycket eller ganska troligt att de skulle försöka sälja sin andel.

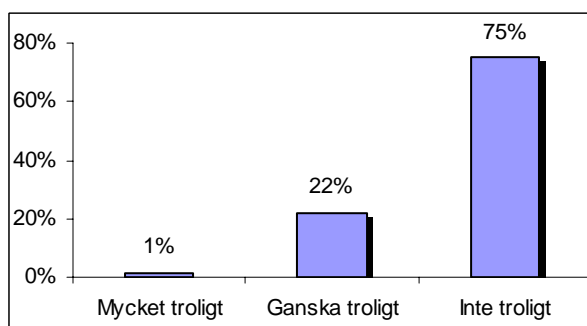


Figur 17: Svar på frågan: "Om du skulle investera i en ägarandel i ett syndikat, hur troligt är det att du säljer din andel inom de närmaste åren efter inköpet om hingsten visar sig framgångsrik och värdet på ägarandelen har stigit?"

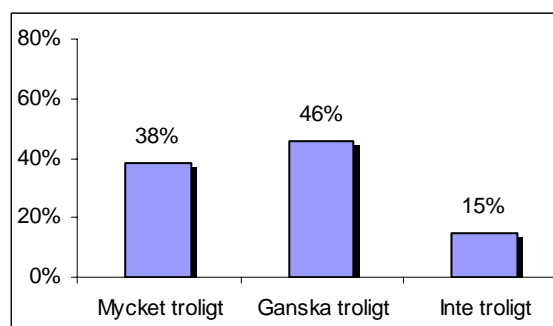


Figur 18: Svar på frågan: "Om du skulle investera i en ägarandel i ett syndikat, hur troligt är det att du säljer din andel inom de närmaste åren efter inköpet om hingsten inte motsvarar marknadens förväntningar och värdet på andelen har sjunkit?"

Figurerna 19 och 20 visar resultatet på samma fråga som i figurerna 17 och 18, men endast med de svarande, som anser att ägandeformen är mycket eller ganska intressant. I figur 19 ser vi att betydligt färre skulle välja att sälja om hingsten visar sig framgångsrik. Figur 20 visar inte på någon större skillnad.



Figur 19: Samma som figur 17, men endast med de som svarat att de upplever syndikeringsmodellen vara mycket eller ganska intressant



Figur 20: Samma som figur 18, men endast med de som svarat att de upplever syndikeringsmodellen som mycket eller ganska intressant

4.6 Citat från deltagande i enkätundersökningen:

I detta avsnitt följer ett antal utvalda citat, som kommer från de svarande av frågeformuläret. Citaten kommer från en frivillig del i enkäten, där medlemmen fritt kunde kommentera branschen och Hingstdepån. Endast kommentarer, som berör ämnet, redovisas här:

4.6.1 Åsikter om Hingstdepån

Ett stort antal kommentarer berör de svarandes uppfattningar om Hingstdepån. Uppfattningarna glider kraftigt isär.

1. "AHAB bidrar till att branschen hålls seriös och tar ut lägre priser för alla avgifter som tillkommer vid seminering av ett sto."
2. "Guldbonusen var ett suveränt drag för oss stoägare. Snacka om att man bidrog till att sänka marknadspriset. Hur många privata hingstägare hängde inte på den trenden?"

3. *"Det är alldeles för höga priser på oprövade hingstar i depån. Sen är det alldeles för mycket erbjudanden, bonusar, rabattkuponger och prutande. Det är inte seriöst."*
4. *"För lite variation och för låg kvalitet på avelsföreningens hingstar för att de ska vara intressanta för den kommersiella uppfödaren."*
5. *"Hingstdepån är den stora belastningen för ASVT. Förtroendet för föreningen blir noll. Depåns hingstar favoriseras dessutom hela tiden, exempelvis vid auktionerna."*
6. *"Använder inte Hingstdepåns hingstar för att jag får mycket större rabatter av andra hingstägare."*
7. *"Bra att Hingstdepån jobbar in unga hingstar i aveln, men priserna är alldeles för höga."*
8. *"Guldbonusen har verkligen gjort nytta för att pressa hingstavgifterna."*
9. *"Hingstdepån behövs som en prisregulator. Genom olika åtgärder, t ex guldbonusen, ser man till att priserna på marknaden inte drivs upp av hingstägare med 'profitbegär'."*
10. *"Hingstdepån fungerar som en bra prispress på marknaden, även om dess hingstar inte faller mig i smaken."*
11. *"Hingstdepån har den största kompetensen i landet i att hjälpa till med rådgivning, vilket för mig är oerhört viktigt."*
12. *"Hingstdepån har en prisdämpande effekt på marknaden. Stort tack för ett gediget arbete!"*
13. *"Hingstdepån har ett existensberättigande för att pressa priserna på marknaden."*
14. *"Hingstdepån sköts och utvecklas på ett sätt som alla borde vara stolta över. Tyvärr tror jag problemet ligger i att ASVT:s medlemmar inte inser att de faktiskt är ägare till en tillgång de bör vårda."*
15. *"Hingstdepåns existens står i konflikt med att ta tillvara stoägarnas intressen, då Hingstdepån även måste agera utifrån hingstägarnas intressen. Leder definitivt inte till några bättre villkor för oss stoägare."*
16. *"Tyvärr blir Hingstdepåns hingstars attraktionsvärde väldigt lågt bland hästköpare. Blir lite Konsum över det. Det känns inte exklusivt nog, trots att det kan vara bra."*
17. *"Väldigt synd att de unga hingstarna i depån inte får chansen genom helt galen prissättning. Hade de kostat hälften hade de ju varit fullbokade allihop."*
18. *"Om Hingstdepån ska fungera på sikt måste det köpas hingstar av världsklass, enbart!"*
19. *"Prisnivån på AHAB:s hingstar är högre än konkurrenternas. Servicen är dock fenomenal."*

20. *"Hingstars avgifter står långt ifrån i relation med vad man får betalt för blivande avkommor."*

4.6.2 Åsikter om förändringar av Hingstdepån

Det fanns många kommentarer om Hingstdepåns utvecklingsmöjligheter. Många av dessa uppfattningar stödjer tanken på syndikering.

21. *"Hingstdepån bör inte äga avelshingstar. Istället bör man jobba för att förhandla fram rabatter hos privatägda hingstar. Idén med depån är förlegad. Dagens marknad sköter sig själv! De risker Hingstdepån utsätter oss uppfödare för när den tillåter tävling med hingstarna är dessutom för djävligt."*
22. *"Att sälja ut hingstarna i individuella andelar är helt rätt väg att gå för Hingstdepån. Har ägt andelar i flera olika hingstar, och detta koncept är helt överlägset och tämligen riskfritt."*
23. *"Ska Hingstdepån bidra med något positivt för uppfödarna måste man investera i betydligt fler och högklassigare hingstar från USA och Frankrike. För att lösa det ekonomiskt skulle andelsförsäljning kunna vara ett alternativ. Då skulle ju dessutom vi uppfödare få chansen att tjäna lite pengar."*
24. *"Förespråkar att det är fasta priser på avelshingstar efter hur många ston jag betäcker. Borde vara en självklarhet för depån!"*
25. *"Hingstdepån bör uteslutande satsa på syndikering av hingstar. Då skulle man automatiskt jobba för stoägarna bästa, uteslutande."*
26. *"Hingstdepån borde jobba för att pressa priserna genom gemensam planering istället för att äga hingstar."*
27. *"Hingstdepån jobbar mycket bra och är huvudorsaken till att priserna har minskat. Tyvärr är det först då de försvinner som skillnaden skulle märkas. Nu behövs dock fler och bättre hingstar i depån och varför inte sälja dem i andelar istället?"*
28. *"Hingstdepån skulle endast hjälpa till att göra uppköp med andra hingstägare. Inte äga avelshingstar."*
29. *"Hingstdepåns uppgift är förlegad. Bör inte äga hingstar utan istället endast vara ett rådgivande organ för oss uppfödare."*
30. *"Jag anser att Avelsföreningen inte ska driva Hingstdepå, då den hämmar aveln genom att konkurrera med sina egna. Sälj ut hingstarna i delar till medlemmarna."*
31. *"Släpp branschen fri och låt marknadskrafterna verka."*
32. *"Är en stor förespråkare för att Hingstdepån övergår till att syndikera hingstar. Ville köpa andelar i Rite On Line som tyvärr inte blev av pga. lite för klumpigt hanterande."*

5. Analys

Nedan följer en analys av de teoretiska slutsatserna i kapitel 3. Analysen baseras på resultatet av enkätundersökningen i kapitel 4, samt en intervju med Stefan Samuelsson, verksamhetsansvarig på Hingstdepån. Från intervjun används citat i texten nedan.

5.1 Den traditionella kooperationsformen

Hypotes 1

Hingstdepån har ett existensberättigande om en majoritet av medlemmarna upplever att det bidrar till att sänka deras transaktionskostnader.

Hypotes 2

Den traditionella kooperationsformen fyller en funktion om företagets existens sänker ägarnas transaktionskostnader mer än de agent- och äganderätts kostnader det orsakar

Hypotes 3

Avgörande faktorer för hur stora agent- och äganderättskostnaderna blir i den traditionella kooperationsformen är i vilken utsträckning medlemmarna engagerar sig i företaget.

Resultatet av enkätundersökningen visar att de flesta anser det vara mycket eller ganska svårt att avgöra hur en hingsts pris står i relation till dess förväntansvärde. Stoägaren har svårt att uppskatta vilket försäljningspris han/hon kan förvänta sig för den blivande avkomman och vilka chanser som föreligger att få fram en framgångsrik tävlingshäst i relation till kostnaden att bruka hingsten. Dessa osäkerheter innebär merkostnader för uppfödarna. Dels leder de till att uppfödaren rimligtvis ägnar mycket tid åt att granska utbudet, och dels blir det svårare att fatta ekonomiskt rationella beslut. Svårigheterna i att beräkna förväntade inkomster gör också att dessa aktörer måste ha ett större riskkapital som säkerhet för mindre lyckade år. Den höga priselasticiteten på hingstavgifter, som går att utläsa av enkätresultatet, visar också att de flesta uppfödare är relativt priskänsliga.

En majoritet svarar att utannonserade priser på hingstar stämmer mycket eller ganska dåligt överens med vad stoägaren får betala och att risken för att de får betala ett för högt pris är mycket eller ganska stor. Detta visar att stoägarna har transaktionskostnader i form av förhandlings- och kontraktskostnader samt i risken att de får betala ett högre pris än vad som kunnat vara möjligt med bättre förhandlingsteknik. Resultatet visar också att stora uppfödare upplever större risk för att få betala ett för högt pris. Den låga frekvensen på transaktionerna gör att transaktionskostnadernas betydelse för stoägarna minskar något. Sammantaget visar resultatet från enkäten dock att stoägarna upplever relativt stora transaktionskostnader.

En klar majoritet av uppfödarna upplever att Hingstdepåns existens har betydelse för deras verksamhet. Hälften svarar att Hingstdepån har mycket eller ganska stor betydelse, och endast 6 % svarar att de inte har någon nytta alls av Hingstdepån. Hela 94 % upplever alltså att Hingstdepån på något sätt bidrar till att sänka deras transaktionskostnader. Hingstdepåns prissättning upplever de svarande generellt som något lägre än övriga aktörers, men här finns stora avvikelser. De förhandlingsmöjligheter man har är troligtvis väldigt olika. Uppfödare med stort kontaktnät, stor verksamhet och bra ston har säkerligen större möjligheter att pressa priserna på hingstavgifter, och det är därför inte konstigt att man upplever Hingstdepåns prissättning väldigt olika. Sammantaget visar resultatet att en majoritet av ASVTs medlemmar

upplever att Hingstdepån har betydelse för att sänka deras transaktionskostnader. Större uppfödare upplever ungefär samma nytta av Hingstdepån som de mindre. Detta tyder på att Hingstdepån lyckats tillvarata olika kategorier uppfödarens skilda intressen och inte överdrivet likabehandlingsprincipen i sin relation med stoägarna. Det är inte uteslutande genom priset eller företagets prisdämpande effekt som medlemmar upplever nyttan av företaget. Flera citat säger att Hingstdepån även har en funktion som rådgivare och kunskapsbas.

Utifrån resultatet kan man identifiera tre agentproblem för Hingstdepån med nuvarande ägandestruktur. Medlemmarna upplever stora skillnader mellan olika uppfödarens preferenser för vad som är intressanta avelshingstar. Således leder den kollektiva ägandestrukturen till svårigheter för Hingstdepån att fatta rationella investeringsbeslut. Att investera i avelshingstar, som attraherar alla medlemmar är givetvis omöjligt, men med stora skillnader medlemmarna emellan kan det innebära svårigheter att investera på ett sätt som attraherar en stor andel av medlemskåren. Driften av Hingstdepån enligt den traditionella kooperativa formen medför alltså portföljproblem. Andra agentproblem som ser ut att finnas är uppföljnings- och beslutsfattandeproblem. En majoritet svarar att de inte skulle kunna tänka sig att engagera sig i företagets styrning och att de inte heller låter sina åsikter komma vidare till beslutsfattande personer, om de anser Hingstdepån agerat bra eller dåligt i någon specifik situation. Den svaga responsen borde innebära svårigheter för ledningen att utvärdera investeringar och fatta för medlemmarna rationella beslut.

Enkäten visar att svenska travhästuppfödare i regel har stor kunskap om hingstar och om hur branschen fungerar. Det innebär att en stor andel av medlemmarna har kunskaper för att kunna påverka Hingstdepåns verksamhet och sätta sig in i strategiska beslut utan resurskrävande uppoffringar. Avgörande för hur stora agent- och äganderättskostnaderna är i Hingstdepån blir således medlemmarnas engagemang för företaget och hur stor heterogeniteten i medlemskåren är. Om inte medlemmarna engagerar sig i företaget, spelar det ingen roll att de har kunskapen för att kunna engagera sig. Hälften av medlemmarna svarar att Hingstdepåns existens har stor betydelse för deras verksamhet, men ändå är det få som vill engagera sig i styrningen av företaget. Detta tyder på att medlemskåren är relativt homogen. Hade medlemmar, som tycker att företaget är mycket viktigt för deras verksamhet, också ansett det avgörande vem som fattar beslut i företaget, borde de vilja engagera sig, särskilt när de anser sig ha kunskapen för att kunna göra det. Enkätresultatet visar att större delen av de svarande har liknande inriktning och storlek på verksamheten. Trots att det självfallet finns skilda åsikter i många frågor, kan detta leda till att många medlemmar bedömer värdet av de uppoffringar, som skulle behövas för att engagera sig i företagets styrning, vara större än de förluster de gör på att inte engagera sig.

Hingstdepåns lilla egetkapital per medlem minskar den traditionella kooperativformens problem med gemensam egendom. Det skapar mindre incitament för medlemmarna att agera utifrån egna intressen och innebär att företaget redan vid små marknadsförbättrande åtgärder har ett större värde för medlemmen än dennes del av det kollektiva kapitalet.

Enligt teorin är inte hingstmarknaden speciellt lämpad för den traditionella kooperativa företagsformen. Alla hingstar kan ses som unika produkter. Dessa ska passa för och attrahera så många stoägare som möjligt och genom sina egenskaper skilja sig från konkurrenterna. Det innebär att en differentierings- eller fokusstrategi bör vara det bästa alternativet för framgång. Som beskrivs i teorikapitlet leder ett sådant strategival i ett traditionellt kooperativt företag till att agent- och äganderättskostnaderna blir större än om företaget hade en lågkostnadsstrategi.

Sammantaget visar enkätresultatet att det finns agent- och äganderättskostnader i Hingstdepån, men att dessa trots ett relativt svagt medlemsengagemang begränsas av ett litet eget kapital och en ganska homogen medlemskår med stora kunskaper om branschens funktion.

Hypotes 4

Den traditionella kooperationsformen är den bästa för Hingstdepån om det inom branschen föreligger extrema stordriftsfördelar.

Det finns inga stora fördelar med att äga många hingstar, då varje hingst är en specifik investering, som är oberoende av andra. Däremot är det självfallet viktigt för alla aktörer att få ett högt kapacitetsutnyttjande på de hingstar man har. Den traditionella kooperationsformen har vissa egenskaper, som gör att medlemmarna kan känna solidaritet med företaget och delvis agera efter sociala och ideologiska intressen. Vid val av två någorlunda likartade hingstar kan det innebära att man väljer en hingst från det kooperativa företaget, dels för att man vill gynna det och dels för att man kanske känner ett större förtroende för det kooperativa företaget än vad man gör för privatägda. Dessa ideologiska effekter ska nog i detta fall inte överdrivas. Engagemanget för Hingstdepån visar sig inte vara speciellt stort och trots att många svarar att Hingstdepåns existens har ganska stor betydelse för deras verksamhet är nog inte de ideologiska banden så starka – de flesta försöker fatta ekonomiskt rationella beslut.

Hypotes 5

Hingstdepåns låga soliditet kan med nuvarande ägandestruktur innebära svårigheter att finansiera investeringar i nya avelshingstar.

För att Hingstdepån som ett traditionellt organiserat kooperativt företag i fortsättningen ska vara en attraktiv leverantör till sina medlemmar krävs att man löpande kan investera i nya hingstar och förnya sitt avelsmaterial. Som framgår av kapitel 2 hade Hingstdepån i bokslutet 2004 en soliditet på endast 6 %, vilket tyder på vissa problem att nyinvestera i hingstar. Stefan Samuelsson kommenterar detta:

”Det är riktigt att det inte ser ut som det kommer att finnas utrymme för nyinvesteringar de kommande åren. Strategin i dagsläget är att hyra in hingstar snarare än att köpa.”

Att hyra in hingstar kan vara ett sätt för Hingstdepån att minska sitt risktagande, komma upp i rätt nivå på verksamheten och vara en attraktiv aktör på marknaden. Det ger dock inte samma möjligheter att pressa priserna. Förutsatt att hingstägaren agerar ekonomiskt rationellt vill han maximera sin vinst. Under de förutsättningarna blir det svårare för Hingstdepån att erbjuda lägre priser och vara en prisdämpande aktör på marknaden.

En investering i en avelshingst innebär ett stort risktagande. Investeringen är i regel stor och det gäller både att hingsten fungerar tillfredsställande och att den efterfrågas i tillräckligt stor utsträckning. Såsom framgår av resultatet är uppfattningarna om vad som är en intressant avelshingst väldigt olika uppfödare emellan. De förutsättningarna visar hur svårt det kan vara att förutse en hingsts marknadsmottagande. Inom den traditionella kooperationsformen finns inga möjligheter att sprida denna stora risk, utan den hamnar helt hos det kooperativa företaget och det kollektivt ägda kapitalet. Det flesta av konkurrenterna är själva stoägare och kan på så vis garantera en viss leveransvolym redan från start. Detta innebär att Hingstdepån måste ha ett större reservkapital för oförutsedda händelser och blir också känsligare för misslyckade investeringar. Stefan Samuelsson säger:

”Många av konkurrenterna äger hingstar endast som ett litet komplement till annan verksamhet, vilket gör att de har helt andra möjligheter att ta större risker än vad vi har. De står inte på långa vägar och faller med en misslyckad investering.”

5.2 Den internentreprenöriella kooperationsformen

Hypotes 6

Om Hingstdepån individualiserade ägandet genom att etablera syndikat skulle medlemmarnas engagemang för företaget öka. Äganderätts- och agentproblemen skulle bli små.

Hypotes 7

Den internentreprenöriella kooperationsformen leder till tydligare marknadssignaler från ägarna.

Slutsats 8

Syndikeringsmodellen innebär att man garanterar en viss leveransvolym och bör därför vara den bästa ägandestrukturen för att sänka och sprida den stora risk som föreligger vid investering i en avelshingst.

Det finns ur ett ekonomiskt perspektiv många positiva effekter med den internentreprenöriella kooperationsformen eller syndikeringsmodellen. Det individuella ägandet skapar incitament att engagera sig, styra och övervaka sitt ägande på ett helt annat sätt än det kollektiva ägandet. Detta tillsammans med att medlemmen själv väljer i vad och hur mycket han vill investera gör att problemen som finns med den traditionella kooperationsformen blir små. Syndikeringsmodellen innebär också att man kan sprida och sänka den stora risk som föreligger vid köp av en avelshingst. Risken sprids bland andelsägarna och genom att garantera en viss leveransvolym redan från start minskar den också väsentligt. Stefan Samuelsson kommenterar detta:

”Det är riktigt att förlusten i ett syndikat begränsas av att man de första åren kan garantera hingstens leveransvolym”

En positiv följd effekt blir att hingsten genom att garanteras ston får en bättre chans att bli en framgångsrik förärvare och fortsatt efterfrågad efter att hans avelsresultat kan börja bedömas. Stefan Samuelsson kommenterar:

”En hingsts chans att bli en framgångsrik förärvare beror till stor del på hur många ston han tillförs de första åren och vilken kvalitet det är på dem”

Då man i regel vill vårda sina personliga tillgångar kan ytterligare en positiv effekt vara att de många andelsägarna blir potentiella säljare och reklampelare för hingsten.

Sammantaget kan man konstatera att denna kooperationsform har potential att sänka transaktionskostnaderna i större utsträckning än den traditionella, men endast för de som väljer att investera personliga medel. Förtjänst- och förlustmöjligheterna flyttas från det kooperativa företagets kollektiva kapital till uppfödarens personliga medel, vilket innebär att medlemmarna bör uppleva ett något större risktagande.

Hypotes 9

Om medlemmarna inte anser sig ha råd eller finner det ointressant att investera personligt kapital i avelshingstar, är den traditionella kooperationsformen att föredra framför den internentreprenöriella.

Hypotes 10

En förutsättning för att Hingstdepån ska kunna etablera syndikat är att det finns ett tillräckligt stort intresse från medlemmarna att investera individuellt kapital i avelshingstar.

Helt avgörande för denna kooperationsform är att ASVT:s medlemmar är intresserade av att investera personligt kapital i syndikat av avelshingstar. Ur resultatet kan man utläsa att intresset är relativt svagt för denna typ av ägande. Två tredjedelar svarade att det är ganska eller helt ointressant för dem att investera i syndikat. Den främsta orsaken till detta är säkerligen att majoriteten av svenska travhästuppfödare driver sin verksamhet som hobby och i väldigt liten skala. Man kan också utläsa att intresset för syndikat är betydligt större bland uppfödarna, som betäckte fler än tre ston 2004, och av dessa anser majoriteten att syndikatformen är mycket eller ganska intressant ägandeform. Av de, som inte ansåg denna ägandeform intressant, var den vanligaste orsaken att de inte vill begränsa sina valmöjligheter vid val av hingst.

Denna fråga borde ha formulerats något annorlunda för att man med större säkerhet skulle kunna bedöma medlemmarnas intresse för syndikering. Den orsak som anges ovan går att till viss del undkomma med olika typer av utformningar. Stefan Samuelsson säger:

”Syndikeringsformen innebär ju inte automatiskt att man blir uppbunden att utnyttja hingsten själv. Dels har man ju varje år rätt att sälja sin betäckningsrätt till någon annan och dels kan man ju utforma det så att de rätter, som inte uppfödarna själva vill använda, kan säljas av administratören och intäkterna från försäljningen delas av dessa.”

Andra vanliga svar var att man inte ansåg sig ha ekonomiska resurser samt att chanserna att få fram en framgångsrik hingst är små. Stefan Samuelsson svarar följande på frågan hur man kalkylerar när man köper en hingst:

”När vi köper en avelshingst sätter vi oftast ett pris som innebär att hingsten, förutsatt att den får 100 föl/år, ska vara betald på fem år”

Det innebär att förlusten i ett syndikat begränsas även om hingsten misslyckas. Hingstens avelsresultat visar sig egentligen först då avkommorna börjar starta vid tre års ålder, vilket är lika med hingstens femte år i aveln. En stor del av investeringen ska alltså vara betald innan hingsten kan bedömas som förärvare. Andelsägarna, som väljer att bruka hingsten själv, kan givetvis inte kalkylera med att få föl varje år, men riskerna för stora förluster blir betydligt mindre i denna typ av ägande.

Det relativt låga intresset för syndikat som ägandeform, som visar sig av enkätresultatet, kan alltså till viss del bero på liten erfarenhet och kunskap om denna typ av ägande bland Sveriges travhästuppfödare.

Hypotes 11

För att transaktionskostnaderna inte ska bli stora vid köp och försäljning av ägarandelarna krävs att det är möjligt att etablera en transparent marknad.

Hypotes 12

För att osäkerheterna på en marknad med ägarandelar inte ska bli för stora krävs en viss omsättning med ägarandelarna för att uppnå en någorlunda säker marknadsnotering, och således har medlemmarnas motiv med en investering i en ägarandel betydelse för hur väl marknaden kommer att fungera.

Resultatet visar att omsättningen på ägarandelarna skulle bli väldigt låg om hingsten visar sig vara framgångsrik, då de flesta svarar att det inte är troligt att de skulle sälja sin andel trots ett högre pris än vad de köpt den för. Om hingsten inte visar sig motsvara marknadens förväntningar svarar en majoritet att det är mycket eller ganska troligt att de väljer att sälja sin andel, trots ett lägre pris. Dessa svar tyder på väldigt låg omsättning. I det första scenariot skulle säkerligen efterfrågan bli betydligt större än utbudet och i det andra scenariot utbudet betydligt större än efterfrågan. Den låga omsättningen kan skapa osäkerheter som gör att det uppstår transaktionskostnader för andelsägarna vid försäljning av andelarna. Troligtvis kommer andelens marknadsvärde att uppfattas som osäkert, och om en syndikerad hingst visar dåliga avelsresultat medför det stora utbudet av andelar till försäljning säkerligen att värdet av dessa blir väldigt lågt.

För att begränsa osäkerheterna kring andelens marknadsvärde skulle Hingstdepån kunna etablera en transparent marknad för försäljning av andelarna, exempelvis genom auktioner. Risken är dock att försäljningen blir så låg att det inte hjälper för att få en någorlunda säker marknadsnotering. Detta skulle också begränsa ägarnas frihet att sälja när och till vem man vill, vilket också kan innebära minskat intresse för att investera.

5.3 Den externentreprenöriella kooperationsformen

Hypotes 13

En externentreprenöriell kooperationsform är ett alternativ, om man genom att ta in externa ägare i delar av företaget kan uppnå stora samordnings- och/eller stordriftsfördelar.

Hypotes 14

Den externentreprenöriella kooperationsformen förutsätter att företaget agerar strikt kommersiellt och är ett alternativ om medlemmarna inte upplever att Hingstdepån med dagens ägandestruktur sänker deras transaktionskostnader och inte heller vill investera individuellt kapital i avelshingstar.

Resultatet visar att det inom branschen finns transaktionskostnader för medlemmarna och att AHAB bidrar till att sänka dessa med dagens ägandestruktur. Då det inom branschen inte heller finns några stora stordriftsfördelar, är inte denna kooperationsform aktuell för Hingstdepån. Genom denna ägandeform finns inga möjligheter för Hingstdepån att arbeta för medlemmars sänkta transaktionskostnader. Denna ägandeform är för Hingstdepån endast intressant, om man genom att ta in andra ägare kan skapa större vinster, som kan användas för att producera medlemsnytta i annan verksamhet inom koncernen.

6. Diskussion och slutsatser

Studiens syfte är att utröna om en ändring av ägandeformen för Hingstdepån skulle kunna öka företagets ekonomiska värde för ASVT:s medlemmar, varvid fyra alternativa ägandeformer övervägs, nämligen status quo (kollektivt ägo genom föreningen), syndikering (individuellt ägande av enskilda medlemmar enligt en New Generation Cooperative- modell), en blandform av dessa båda samt en avyttring av Hingstdepån.

Texten ovan är hämtad från första kapitlet och utgör studiens syfte. Resultatet av studien visar att ASVT:s medlemmar upplever transaktionskostnader, vilket innebär att det kan finnas behov av ett kooperativt företag för att sänka dessa. En majoritet av medlemmarna upplever också att AHAB på något sätt bidrar till att förbättra deras ekonomiska villkor. Helt klart fyller alltså AHAB en funktion för en grupp av ASVT:s medlemmar. En svårare fråga att besvara är hur AHAB på bästa sätt ska vara utformat för att maximera medlemmarnas nytta av företaget.

Efter analyserna i föregående kapitel återstår endast två alternativa ägandeformer, nämligen den traditionella ägandeformen och den internentreprenöriella (syndikeringsmodellen). Den internentreprenöriella ägandeformen har störst potential att sänka medlemmarnas transaktionskostnader, även om det vid handel med ägarandelar säkerligen skulle uppstå en del nya kostnader. Resultatet visar dock att medlemmarnas intresse för denna ägandeform är relativt svagt. Vad intresset beror på och hur stort det egentligen är går dock inte med någon stor säkerhet att fastställa på basis av enkätresultatet. Det svaga intresset kan till viss del bero på liten erfarenhet av denna typ av ägande, och svaren visar också på en del missuppfattningar om vad denna ägandeform egentligen innebär.

Dagens traditionella ägandestruktur i AHAB fyller alltså någon typ av funktion för majoriteten av medlemmarna, men ur citaten från enkäten kan utläsas att en del anser att företaget också medför negativa effekter. Ett flertal har svarat att företagets existens påverkar föreningens trovärdighet. Dels får man alltför skilda intressen och dels favoriseras hingstarna i de andra bolagen. Hur stora dessa negativa effekter är eller om de endast kommer från bistra konkurrenter är inte möjligt att utläsa ur resultatet. AHAB:s viktigaste funktion för medlemmarna torde vara företagets roll som prisdämpare på marknaden. Medlemmarnas uppfattning om företaget tyder på att man historiskt lyckats bra med denna roll. Idag finns dock ett hot mot denna funktion. AHAB har de senaste åren inte haft ekonomiska förutsättningar för att kunna nyinvestera, och det ser inte heller ut som man kommer att få det inom de närmaste åren. För att bibehålla sin attraktionskraft på marknaden har man valt att hyra in nya hingstar från externa ägare istället för att köpa. Detta ger dock inte samma möjligheter att pressa priserna och kan således innebära att företaget tappar en del av sin funktion med den traditionella ägandeformen. Ett annat hot är den kraftigt reducerade marknaden. Betäckningsantalet har minskat drastiskt de senaste åren och tenderar att fortsätta göra så ytterligare ett par år. Detta ökar riskerna med att investera i avelshingstar, och minskade intäkter försvårar nyinvesteringar.

Min rekommendation till beslutsfattande personer i ASVT blir att bibehålla den traditionella kooperationsformen, men att utveckla och testa syndikeringsmodellen som en komplementär ägandeform. Kommer det fortsatt inte att finnas utrymme för nyinvesteringar finns en risk att AHAB:s viktigaste funktion som traditionellt organiserat kooperativt företag försvinner.

Referenser

Litteratur

ASVT, medlemsinformation inför föreningsstämman 2005

ASVT:s stadgar 2005

Dahlgren Lars G, Hingstmarknadens utveckling, *Travronden*, vinternumret 2004, s 146-147.

Johansson Dag, Andersson Hans och Hedberg Ann, 2004, *Hästens samhällsekonomiska betydelse*. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.

Jönsson Olle, sammanställd betäckningsstatistik, *Travhästuppfödaren* nr 6/2004

Nilsson Jerker och Thomas Björklund, 2003, *Kan Kooperationen klara konkurrensen?* Rapport 149, Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala.

Persson Per, 2005, *Kartläggning och analys av hästverksamheten i Sverige*. Rapport, Jordbruksverket, Jönköping.

ASVT koncern 2004, årsredovisning

ATG 2004, årsredovisning

AHAB 2004, årsredovisning

Andersson Kristina, Snabbkurs i hästsport, *Balans* nr 2/2002

Andersson Kristina, Hästsportens industrialisering, *Balans* nr 2/2002

Internet

www.asvt.se 2005-03-01

www.travsport.se 2005-03-15

Personliga meddelanden

Ljungek E, före detta VD AHAB och styrelseordförande ASVT, 2005-03-05

Lundberg U, generalsekreterare ASVT, 2005-02-10

Samuelsson S, verksamhetsansvarig AHAB, 2005-07-20

Bilaga 1: Frågeformulär

Uppsala 2005-05-24

Enkätundersökning i hingstbranschen om Avelsföreningens Hingstdepå

Bästa ASVT-medlem!

Undertecknad studerar till ekonomagronom vid Sveriges lantbruksuniversitet, Uppsala. Mitt examensarbete, som avslutar studierna, handlar om hur olika kooperativa ägandeformer skulle påverka medlemsnyttan av Avelsföreningens Hingstdepå. För att kunna genomföra detta projekt behöver jag få ett antal frågor besvarade av dig som ASVT-medlem. Frågorna handlar dels om hingstbranschen i allmänhet och dels om Avelsföreningens Hingstdepå. Enkäten består av 16 korta frågor och tar 10-15 minuter att fylla i.

Dina svar är viktiga för studien och därför kommer **de 300 första som svarar på enkäten erhålla ett unikt exemplar av en litografi framtagen för detta ändamål. Litografin föreställer ett föl och är gjord av konstnären Ferenc Flamm.** Ferenc Flamm kommer ursprungligen från Ungern, men bor numera i Göteborg. Han har ställt ut ibland annat London, New York, Köpenhamn och Stockholm. Ferenc är bland annat känd för sina avbildningar av hästar och jobbar för tillfället med en kommande utställning i Kentucky, USA. Ditt exemplar kommer att skickas till dig senast under augusti månad.



Handledare för examensarbetet är Jerker Nilsson, professor i kooperativ ekonomi vid SLU.

Svarskod:

Observera att du svarar helt anonymt. Koden har inget annat syfte än att kunna skicka litografin och för att kunna påminna de som inte fyllt i blanketten.

Examensarbetet utförs i samarbete med Avelsföreningen för Svenska Varmblodiga Travhästen.



Med vänlig hälsning

Kristian Pellvik
Tel. 0702-12 92 04
pellvik@bredband.net

Tack för att du hjälper till att fylla i enkäten!

Instruktioner: Kryssa i endast ett svarsalternativ på varje fråga. Svara helt utifrån dig själv och välj det alternativ som bäst stämmer överens.

1. Hur många ston betäckte ni år 2004?

.....st

2. Vad har ni för inriktning med er uppfödningssyfte?

- ☐ Föder upp enbart för försäljning
- ☐ Föder upp både för försäljning och för eget bruk
- ☐ Föder enbart upp för eget bruk

3a. Vad har ni för framtidsvision med er uppfödning?

- ☐ Kommer troligtvis att utöka verksamheten *Gå vidare till fråga 4*
- ☐ Kommer troligtvis att bibehålla nuvarande storlek på verksamheten *Gå vidare till fråga 4*
- ☐ Kommer troligtvis att minska verksamheten
- ☐ Kommer troligtvis att avveckla verksamheten inom de närmaste åren

3b. Varför kommer ni troligtvis att minska/avveckla er uppfödningssyfte?

- ☐ Dålig ekonomi på verksamheten
- ☐ Åldersskäl
- ☐ Övrig anledning _____

4. Har ni individuella ägarintressen i någon eller några avelshingstar?

- ☐ Ja ☐ Nej

5. Hur stor betydelse har priset när du väljer hingst till ditt/dina ston?

- ☐ Mycket stor
- ☐ Ganska stor
- ☐ Ganska litet
- ☐ Mycket litet

6. Hur svårt tycker du det är att uppskatta en avelshingsts förväntansvärde i relation till "levande föl"-avgiften?

- ☐ Mycket svårt
- ☐ Ganska svårt
- ☐ Inte speciellt svårt
- ☐ Inte alls svårt

7. Hur upplever du generellt att utannonserade priser på hingstar stämmer överens med vad stoägaren faktiskt får betala?

- ☐ Mycket bra
- ☐ Ganska bra
- ☐ Ganska dåligt
- ☐ Mycket dåligt
- ☐ Ingen aning

8. Hur stor anser du risken vara att du får betala ett högre pris för den hingst du anlitat än vad som hade varit möjligt?

- ☐ Mycket stor
- ☐ Ganska stor
- ☐ Ganska liten
- ☐ Mycket liten
- ☐ Ingen aning

9. Hur stora anser du att dina kunskaper är om avelshingstar och om hur branschen fungerar?

- ☐ Mycket stora
- ☐ Ganska stora
- ☐ Ganska små
- ☐ Mycket små

10. Hur stora tror du skillnaderna är mellan olika uppfödarens uppfattning om vad som är intressanta avelshingstar?

- ☐ Mycket stora
- ☐ Ganska stora
- ☐ Ganska små
- ☐ Mycket små

11. Som medlem i ASVT är du indirekt ägare av Avelsföreningens Hingstdepå. Hur stor nytta anser du att du har av att Hingstdepå finns som en aktör på marknaden?

- ☐ Mycket stor
- ☐ Ganska stor
- ☐ Ganska liten
- ☐ Mycket liten
- ☐ Ingen alls

12. Hur upplever du att Avelsföreningens Hingstdepås prisnivå för dig som medlem är jämfört med andra aktörers?

- ☐ Betydligt högre
- ☐ Högre
- ☐ Ungefär den samma
- ☐ Lägre
- ☐ Betydligt lägre

13. Skulle du, om du fick erbjudande, engagera dig i styrningen av Avelsföreningens Hingstdepå, exempelvis som styrelsemedlem?

- ☐ Ja, självklart
- ☐ Kanske
- ☐ Nej

14. Om du anser att Hingstdepå har gjort något bra eller något dåligt, agerar du då på något sätt som leder till att din åsikt kommer fram till beslutsfattande personer?

- ☐ Ja, endast när jag tycker någonting är bra
- ☐ Ja, endast när jag tycker någonting är dåligt
- ☐ Ja, både när jag tycker någonting är dåligt och bra
- ☐ Nej, aldrig

15a. I USA är det vanligt att avelshingstar syndikeras, dvs. samägande i bolag. Detta innebär att hingstarna säljs i individuella ägarandelar (vanligtvis 1/50- eller 1/100-delar), där varje ägarandel också är kopplat till ett leveranskontrakt. Leveranskontraktet innebär att man har rätt att betäcka ett sto varje år så länge hingsten lever utan att betala någon "levande föl"-avgift. Hur intressant skulle det vara för dig att investera i sådana ägarandelar om Hingstdepå skulle sälja och administrera dessa syndikat?

- ☐ Mycket intressant *Gå vidare till fråga 16*
- ☐ Ganska intressant *Gå vidare till fråga 16*
- ☐ Ganska ointressant
- ☐ Helt ointressant

15b. Varför ointressant?

- ☐ Anser mig inte ha ekonomiska resurser för att investera i avelshingstar
- ☐ Tycker inte det är intressant att investera i avelshingstar
- ☐ Övrig anledning

.....

.....

.....

.....

16. Om du skulle investera i en ägarandel i ett syndikat, hur troligt är det att du säljer din ägarandel inom de närmaste åren efter inköpet om ...

A ... hingsten visar sig framgångsrik och värdet på ägarandelen har stigit

- ☐ Mycket troligt
- ☐ Ganska troligt
- ☐ Inte troligt

B ... hingsten inte motsvarar marknadens förväntningar och värdet på ägarandelen har sjunkit

- ☐ Mycket troligt
- ☐ Ganska troligt
- ☐ Inte troligt

Övriga kommentarer (Här kan du kommentera fritt exempelvis åsikter om branschen, Hingstdepån mm)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Stort tack för din medverkan!

Pris: 70:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2005

Distribution:

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för ekonomi
Box 7013
750 07 Uppsala
Tel 018-67 10 00

Swedish University of Agricultural Sciences
Department of Economics
P.O. Box 7013
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Fax + 46 18 67 35 02